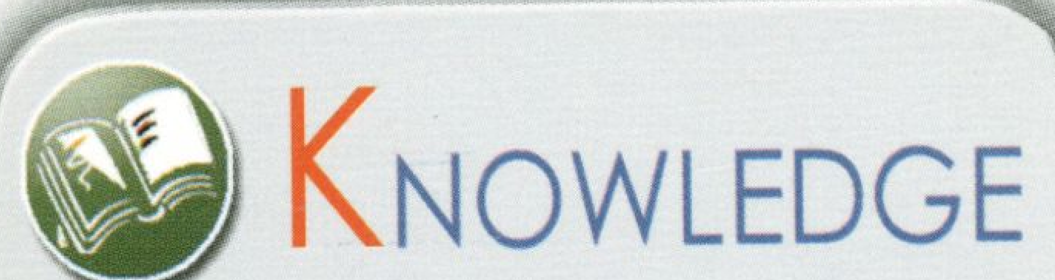




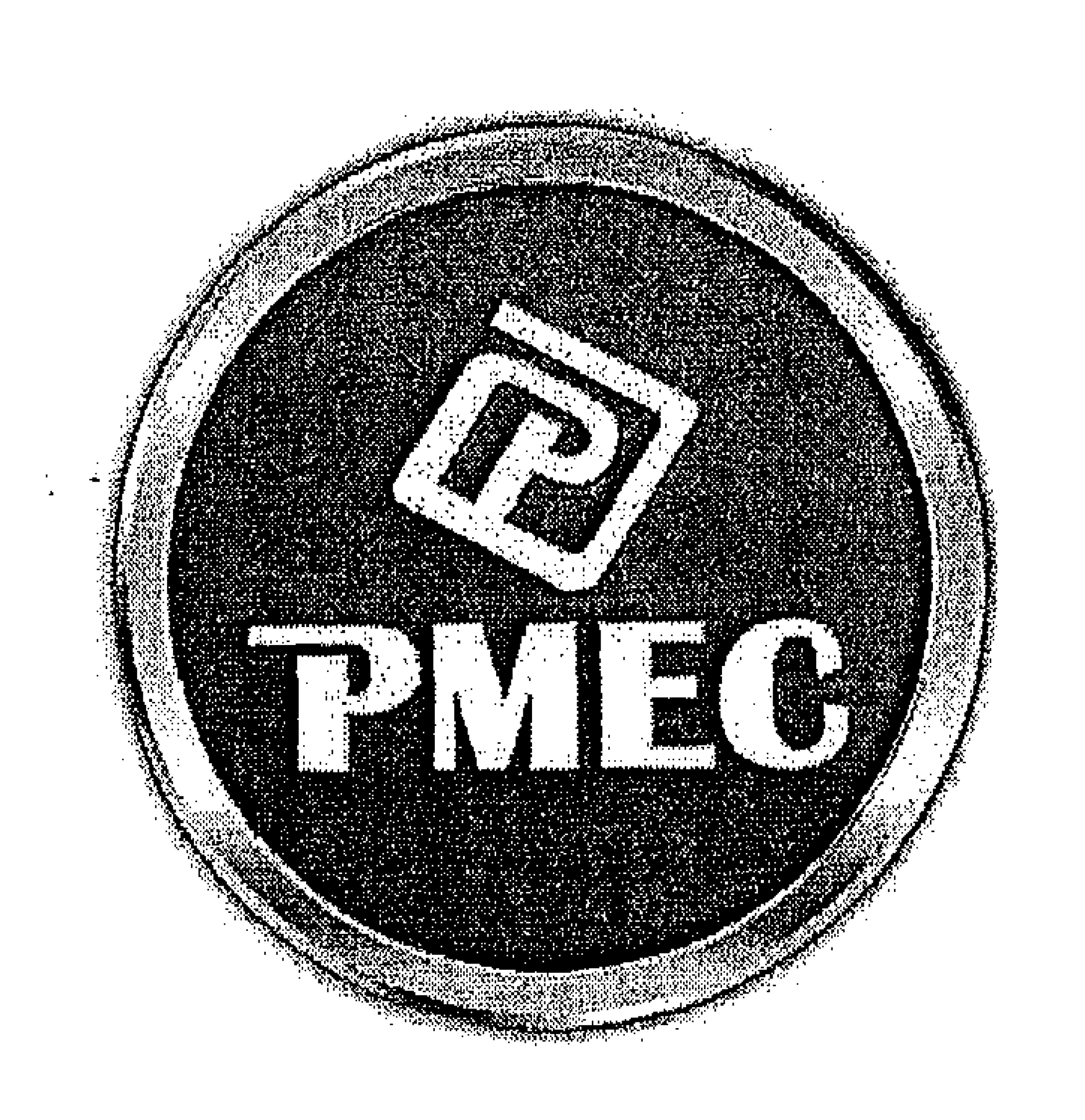
Skills

Attitude

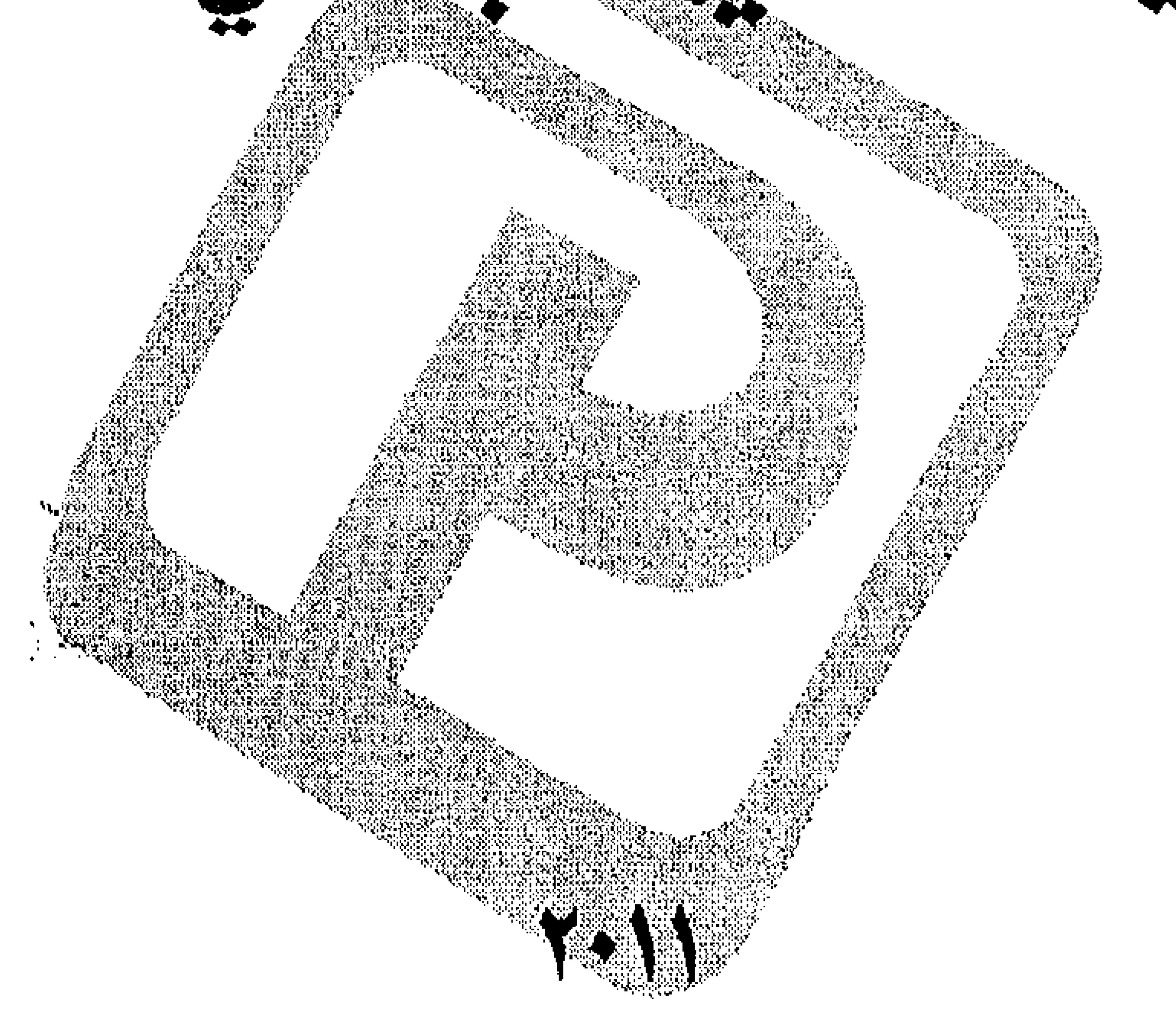


المناهج التدريبية

تنمية التفكير الإبداعى للقادة



تنمية التفكير الابداعي للقادة



٢٠١١

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-002-x

رقم الإيـــداع: 2000/9698

المحتويات

أساسيات التفكير الإبتكاري

أهمية الإبتكار:

يعتبر التفكير الإبتكاري أو الإبداعي جزءاً هاماً من واجبات الأفراد - قادة وموظفين .بل أن بعض الكتاب يرون أن القدرات الإبداعية يجب أن تكون في المستقبل هي البند الأول في التوصيف الوظيفي لوظيفة مدير.

ولا شك أن عوامل كثيرة من حولنا تجعل الإبتكار والتفكير الإبداعي أهمية خاصة ،ومن هذه العوامل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ، كبر حجم منظمات الأعمال ، إرتفاع توقعات المستهلكين ،كبر حجم العمالة وتنوعها ، إزدياد طموح العاملين.. إلخ.

وقد يظن البعض أن الإبتكار ينصرف إلي المعدات أو المواد والسلع فقط ، أو يقتصر علي مجال العلوم الطبيعية والهندسية . ولكن الإبتكار يمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية . وإن لم يصل إلي نفس الدرجة التي حققها في العلوم السابقة.

وأمام المدير مجال فسيح للإبداع فتطبيق نظرية جديدة للإدارة في إدارته مثلاً يعد إبتكاراً والتوصل إلي سياسة تحقق ولاء العاملين مثلاً ، أو إنخفاض نسبة الغياب أو زيادة تعاون الأفراد مع بعضهم أو تخفيض تكاليف الإنتاج كل هذه أنواع من الإبتكار والتجديد.

هل للمبتكرين خصائص معينة:

نعم ، هي تتدرج علي ميزان درجات ، فلا تتساوي عند كل المبدعين . ويوجد بعضها دون الآخر ، كما يتوفر بعضها في وقت معين دون الآخر وهذه هي أهم الخصائص:

١ - اللماحية ، وليس بالضرورة الذكاء المرتفع.

٢ - الصورة الإيجابية عن النفس.

٣ - الجدة والأصالة.

٤ - الوعي بالأشياء التي تدور حولهم.

٥ - التفكير ، وجمع المعلومات ، وإثارة الأسئلة.

٦ - القدرة علي التعبير عن العواطف والأفكار.

٧ - الخيال الواسع ، والثري ، والغريب أحياناً.

٨ - الحماس والإصرار.

٩ - الإهتمام بالمعاني والمؤشرات ، وترك الجزئيات الصغيرة.

١٠ - الإستقلال ، والاهتمام بالإنجاز وليس بعطف الآخرين.

عناصر الإبداع:

١ - الإحساس بالمشكلة : الرؤية الواضحة ، التحديد الدقيق ، الواقعية.

٢ - وفرة الإبتكار : الكثرة والتنوع والمزج.

٣ - المرونة : النظرة إلي الأشياء في ضوء جديد من عدة زوايا.

٤ - الأصالة : التجديد والإضافة وليس مجرد التقليد.

خطوات الإبتكار:

فيما يلي عشر خطوات يمكن أن يستخدمها المدير لكي يتوصل - بحول الله - إلي ما يريد من تجديد وإبتكار (ابدأ باسم الله وتوكل عليه واطلب العون منه):

١ - عرف المشكلة : حدد المشكلة التي تبحثها ، احصرها في نطاق ضيق ، فرق بينها وبين الأعراض ، أبحث عن علاقة السبب والنتيجة.

٢ - ثابر وركز : أصبر ، خد وقتاً كافياً ولكن لا تضيعه ، تعلم التركيز علي مشكلة واحدة نقطة واحدة ، لا تيأس بسهولة ، ان الأفكار الجيدة تجيئ علي مهل.

٣ - حلل المشكلة : كن محدداً واضحاً ، اجمع المعلومات اللازمة ، فرق بين الحقائق والآراء ، استخدم الأسئلة (ماذا ، لماذا ، أين ، متي ، من) هذه الأسئلة هي أعز أصدقائك عند الحاجة.

٤ - ثق بقدراتك : اعرف قدراتك الحقيقية ،نمها واصقلها بممارسة التفكير ، ثق بنفسك وقدرتك علي تحقيق الهدف.

٥ - حافظ على تدفق الأفكار : احرص علي توليد الأفكار ، فالأفكار الجيدة تستدعي بعضها بعضاً ، لا تتوقف بسرعة ، استدر أفكاراً أكثر.

٦ - راجع المشكلة : أعد تعريفها إذا كان ذلك ضرورياً ، ضع قائمة بأسبابها، ميز العوامل التي لا يمكنك السيطرة عليها ، حدد النقاط غير المؤكدة.

٧ - ضع بدائل للحلول : فكر في أكبر عدد ممكن من الحلول ، أكتبها ، رتبها ، لاتنقدها الآن ، دعها تختصر.

٨ - قارن الحلول : فكر في المزايا والعيوب ، فكر في المعطيات والعناصر الحاكمة ، ضع معايير للمقارنة.

٩ - اختر الحل المناسب : الحل المناسب هو الذي يعالج المشكلة ، أعرف مبررات اختيارك ، ضع خطة سليمة لتنفيذ الحل ، متابعته ، وتقييمه.

١٠ - دع عقلك يسترخ : خذ فترة راحة ، اعمل شيئاً آخر (نم ، آمش ، اسبح) ، اعط عقلك فرصة للإسترخاء ، اقبل بعد ذلك علي العمل بروح جديدة.

معوقات الإبداع:

١ ـ المعوقات الإدراكية : وهي التي تتعلق بإدراكنا وتصورنا للبيئة من حولنا . وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك (الرؤية غير الصحيحة للأشياء) أو خداع في الإدراك (والذي ينتج عن اسباب فسيولوجية أو نفسيه) وكذلك ضيق الإدراك أو محدوديته.

٢ ـ المعوقات الإجتماعية والثقافية : والتي تتمثل في التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء والتي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصاً علي إنسجامهم وإندماجهم في جماعاتهم.

٣ ـ المعوقات التنظيمية : وتتمثل في تلك التوقعات التي يفرضها التنظيم في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات ، أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط . وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومحددة ومفصلة ، ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين.

٤ ـ المعوقات النفسية والعاطفية : كثيراً ما تطرأ علي الناس - حتي العاديين - أفكار جديدة ، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل ، أو إنتقاد الآخرين ، أو نقص الثقة في النفس ، أو الإعتقاد بعدم القدرة علي تحمل مسئولية تنفيذها ، أو الخوف من نتائجها.

بعض الأساليب المساعدة علي الإبتكار:

١ ـ تحليل القدرات القيادية : وهي إعطاء المديرين أسئلة عن مشكلات مواقف معينة وأخذ آرائهم بشأنها ، وذلك لتنشيط أفكار المديرين وتنمية قدراتهم في ترتيبها وإستيعابها وحسن استخدامها في المواقف الملائمة.

٢ ـ التحليل المورفولوجي : وتعتمد هذه الطريقة علي جمع الأبعاد والخصائص التي تشترك في تكوين مشكلة البحث ووضعها في خريطة

تشكيلية (موروفولوجية) . إن ذلك يساعد الفرد علي رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة فيها ، تمهيداً لوضع حلول متنوعة لها.

٣ ـ العصف الذهني : وتقوم هذه الطريقة علي عرض مشكلة علي جماعة من الناس ويطلب منهم أن يتقدموا بأكبر قدر ممكن من الأفكار بشأن حلها ، وألا يترددوا في عرض أية فكرة مهما كانت جديدة أو غير مألوفة، وأن يضيفوا إلي أفكار الآخرين ويعدلوا فيها. ويمكن ممارسة كثير من الأفكار في جلسات العصف الذهني مثل:

- تعديل الأفكار المعروضة.
- التوسع فيها ، بإضافة عنصر أو بعد جديد.
- الإحلال أو الإستبدال (تغيير عنصر بعنصر آخر).
- تطوير الأفكار لأكثر من مجال.
- الدمج والجمع.
- العكس ، وإعادة الترتيب.

٤ ـ طريقة دلفاي : بشكل أفضل ، وتعتمد هذه الطريقة علي أن يخاطب عدد من الخبراء أو المسئولين أو المديرين (في مكان واحد أو أماكن متفرقة) بشأن مشكلة معينة ، ويطلب من كل منهم كتابة رأيه فيها ، تجمع الأوراق من هؤلاء المديرين والمسئولين ، وتصنف وتكتب كلها في قائمة واحدة . ترسل هذه القائمة للأعضاء مرة أخري ويطلب منهم التقدم بأفكار جديدة - بعد أن يقرؤا آراء الآخرين .. وتتكرر هذه الخطوات حتي يتم التوصل إلي إتفاق بشأن حل المشكلة المبحوثة.

كيف تكون مبتكراً

١ - أبدا بالتوكل علي الله ، وكن واثقاً من نفسك ، ومؤمناً بقدراتك دون غرور.

٢ - تنبه للمشكلات التي تحدث من حولك.

٣ - أبحث عن مصادر جديدة للأفكار وكن متفتحاً علي كل الخبرات التي تتاح لك.

٤ - أختر أنسب وقت تستطيع أن تفكر فيه.

٥ - دع الفكرة تنمو بتلقائية ودون تصنع وبمرونة.

٦ - كن إستغلالياً وصياداً للفرص الملائمة للإبتكار.

٧ - أكتشف ما يدور حولك من تغيرات ، فالتغير يوحي بأفكار جديدة.

٨ - أعمل بإستقلالية وأحذر السير دائما وراء الأخرين ولاتخف من العمل بمفردك ، فالكثير من الأفكار يأتي وأنت وحيداً.

٩ - ركز علي التفكير الإبداعي ولاترهق عقلك بأمور الحفظ والإسترجاع والتذكر.

١٠ - كن دائم البحث والإطلاع وأعمل علي جمع الأفكار من كل مصدر ، وقلد النحلة التي تعمل علي جمع الرحيق بالتنقل من زهرة إلي أخري.

١١ - سجل أكبر قدر من أفكارك ولاتقلق من ضياع بعض الأفكار.

١٢ - تجنب مناقشة أفكارك في مراحلها الأولي مع الأشخاص الذين يكثرون من النقد والتقييم ، ولاتقلق بالنسبة لأراء الآخرين.

١٣ - كن ذو خيال واسع يكتشف الجديد في العلاقات والمتعلقات والوظائف.

١٤ ـ توقف عن التفكير في المشكلة ، إذا ما أستعصي عليك حلها وحاول أن تسترخي أو تشغل نفسك بأي عمل آخر.

١٥ ـ أستفد من أخطائك السابقة وحاول ألا تكررها.

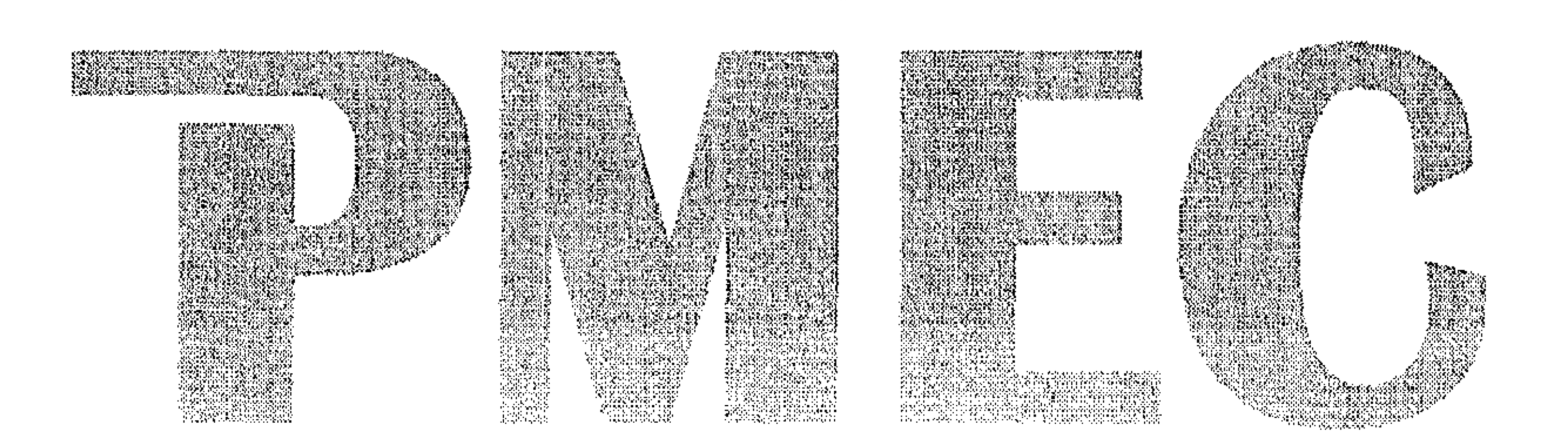
١٦ ـ تحمس لأفكارك وتعلم كيف تطبقها عمليا.

١٧ ـ تجنب الخلط بين التميز الذهني والإختلاف الإجتماعي ، فإنشغالك بتأكيد إختلافك إجتماعياً عن الأخرين سيشغلك عن تنمية مهاراتك الإبتكارية.

١٨ ـ إقبل علي الأعمال التي فيها تحد لقدراتك وتعلم كيف تتجاوز الصعوبات والفشل.

١٩ ـ تعامل بحرية ومرونة مع المفاهيم والعناصر ولاتخضع دائما لما هو قائم.

٢٠ ـ كن طموحاً وعلي وعي بأهدافك وثابر علي تحقيقها.



هل أنت قائد تحويلى ؟

- يستهدف هذا الإستقصاء التعرف علي الخصائص والصفات التي تميزك كقائد تحويلي من خلال الحكم علي الطريقة التي تفكر بها والقيم التي تعتنقها.
- إقرأ كل عبارة من العبارات التالية ثم ضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعبر عن مدي إنطباق مضمون العبارة علي سلوكك الفعلي أثناء قيامك بالعمل وتعاملك مع التابعين لك.

م	العبارات	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	أحرص علي أن أبدو شخصاً له رؤيته الخاصة للأمور.					
٢	ينظر إلي الآخرون علي أنني قدوة حسنة.					
٣	الأهداف والمعايير التي أطلبها من الأفراد التابعين لي مرتفعة.					
٤	أبدو للآخرين كصاحب رسالة يصر علي تحقيقها.					
٥	أتمتع بإحترام وتقدير الآخرين.					
٦	ثقتي بنفسي عالية.					
٧	أسعي بشدة إلي إثبات ذاتي.					
٨	أتمتع بقدرة عالية من التعبير الإنفعالي.					

م	العبارات	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
٩	لدي درجة عالية من الإصرار علي التغيير والتطوير.					
١٠	أتجنب الدفاع عن نفسي أمام الآخرين.					
١١	لدي حضور بدني ونشاط واضح.					
١٢	أحرص علي تقديم يد المساعدة للتابعين لي.					
١٣	أعمل علي تقديم حلولاً غير عادية ومبتكرة للمشكلات.					
١٤	أتمتع بدرجة عالية من الجاذبية الشخصية في عيون التابعين لي.					
١٥	تمثل الأهداف التي أتبناها السر في إنجذاب التابعين لي.					
١٦	أحرص علي إستخدام رموز ومعاني ومصطلحات وشعارات جديدة.					
١٧	أحاول إستثارة فكر وعقول التابعين لي.					
١٨	أهتم برعاية الأفراد الذين يحتاجون إلي عناية خاصة.					
١٩	أحرص علي الإرتقاء بحاجات التابعين لي.					
٢٠	أستخدم بمهارة فائقة سيكولوجية الجماهير أو سيكولوجية العامة.					

هل أنت قائد تحويلي ؟

إستمارة تسجيل الإجابات

الآن .. بعد إنتهائك من الإجابة علي الإستقصاء ، سجل في الجداول التالية الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة.

الجاذبية الشخصية

مسلسل	الدرجة
٢	
٥	
٦	
٧	
١٤	
إجمالى	

القيادة الإلهامية

مسلسل	الدرجة
١	
٣	
٤	
٨	
٩	
إجمالى	

الإستثارة العقلية

مسلسل	الدرجة
١٠	
١١	
١٣	
١٦	
١٧	
إجمالى	

الإهتمام بالأفراد

مسلسل	الدرجة
١٢	
١٥	
١٨	
١٩	
٢٠	
إجمالى	

فرص الإبداع والتجديد السبع

يمتاز المدير المخاطر Intrepreneur بقدرته الملحوظة على إحداث التغيير والتطوير. فالتجديد هو أداته الخاصة في تحقيق الفعالية القصوى لرسالة وأهداف شركته والوصل إلى نتائج غير عادية لم يكن من المتصور تحقيقها.

أن التجديد والدخول في المخاطر الإنشائية هو المصدر العظيم لتحقيق الثروة. ويمكننا أن نلاحظ ذلك من استعراض التجارب التالية:

- **البنسلين:**

لقد كان عفن البنسلين يعد آفة ووبالاً على المزارعين حتي ذهب المختصون في علم البكتريا إلى حد حماية زراعتهم البكتريا من خطر عدواه. ولكن ما أن حل عقد العشرينيات من هذا القرن حتي أدرك الطبيب البريطاني "الكسندر فليمنج" أن تلك الآفة نفسها هي المادة القاتلة للبكتريا والتي كانت ضالة العلماء وعندئذ فقط أصبح عفن البنسلين مصدرًا لتحقيق الثروة.

- **الحاويات:**

لم يظهر مفهوم "الحاوية" عن التطور التكنولوجي بل جاء نتيجة التفكير في سفينة الشحن باعتبارها أداة تتولي العناية بالمواد وليس مجرد سفينة. مما يعني أن كل ما كان يهم هو توفير الوقت في الميناء. ولكن هذا التجديد رفع إنتاجية الناقلات البحرية إلى أربعة أضعاف، كما وفر في تكلفة الشحن وساهم في التوسع في التجارة العالمية.

- **الكتاب المدرسي:**

أن الكتاب المدرسي من إبتكار المصلح التربوي التشيكي الكبير "جوهان كامينوس" الذي صمم واستخدم كتب القراءة اللاتينية في منتصف القرن السابع عشر. إذ من دون الكتاب المدرسي لا يستطيع أقوي المعلمين وأمرهم أن يعلم أكثر من تلميذ واحد أو تلميذين في ذات الوقت، ولكن مع وجود الكتاب المدرسي أصبح بإمكان المعلم أن ينقل التعليم لثلاثين أو أربعين طالبًا في نفس الوقت.

- **البيع بالتقسيط:**

إن البيع بالتقسيط يحول الاقتصاد من اقتصاد يتحكم فيه العرض إلى اقتصاد يتحكم فيه الطلب، وذلك بغض النظر عن مستواه الإنتاجي. فالبيع بالتقسيط يمكن المشتري من دفع ثمن السلفة من مكاسبه المستقبلية بدلاً من مدخراته الحالية.

- **القاطرة البخارية وشيخ الحرفة:**

يذكر التاريخ أن "أوجست بورسيج" هو أول من بني نظام القاطرة البخارية بألمانيا، ولكن إبتكاره الأهم من ذلك والذي يعتبر اليوم بحق أساس قوة الصناعة الألمانية وتقدمها هو توصله لفكرة "السيد" أو "شيخ الحرفة" أي رئيس العمال الذي يتمتع بمهارة عالية واحترام كبير، والذي يدير عمله باستقلالية تامة، وكذلك أوجد فكرة "نظام التلمذة الحرفية" الذي يجمع بين الدراسة والتدريب العملي أثناء العمل.

- **الحكومة الحديثة:**

لعل لفكرة التوأمين اللتين نادي بهما "ميكيافيللي" في كتابه الأخير سنة ١٥١٣ وتلميذه "جين دودين" من بعده بستين عامًا وهما "الحكومة الحديثة" و "الدولة الوطنية الحديثة" كان لهما آثارًا خالدة فاقت معظم الاختراعات والابتكارات الفنية.

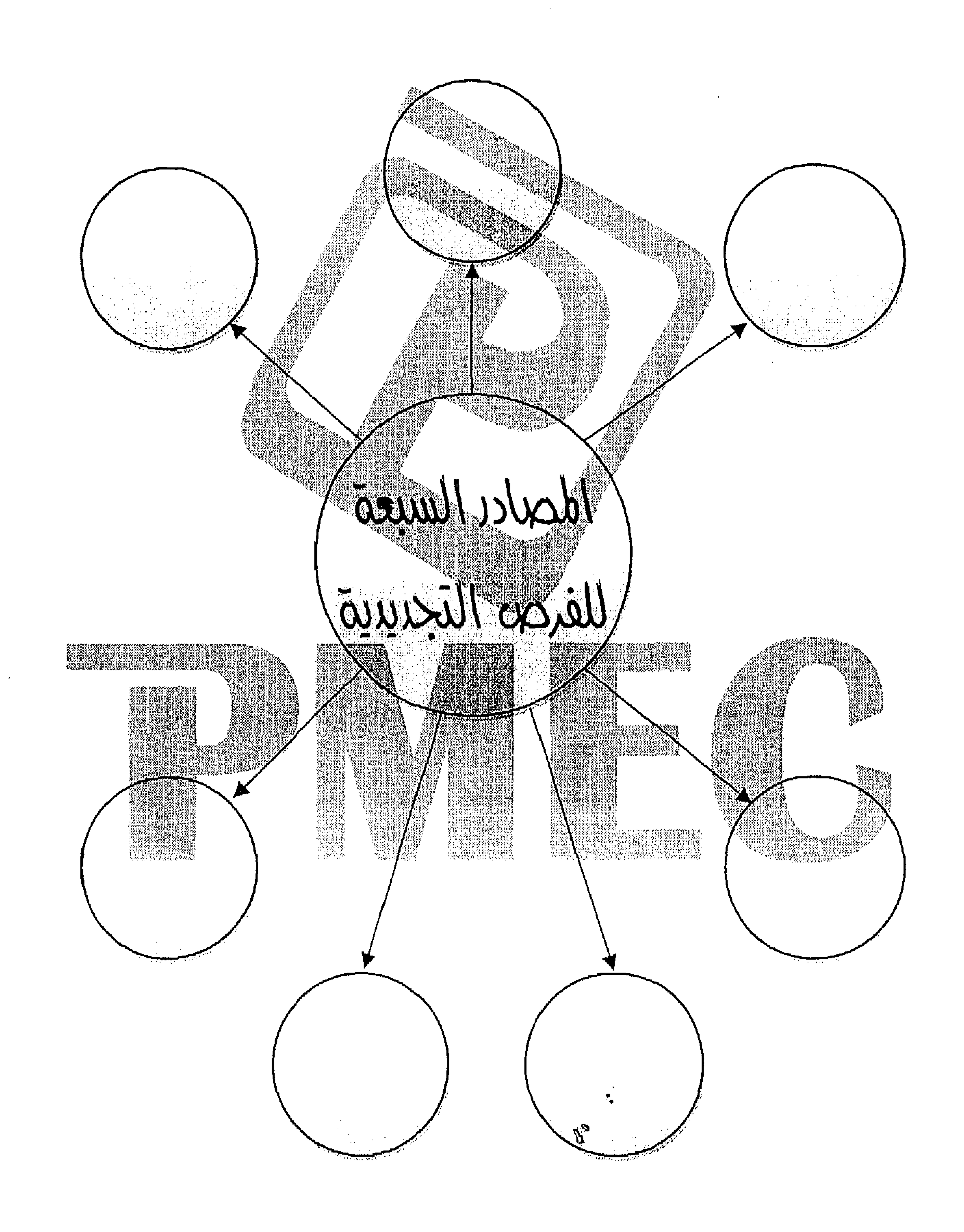
- **التجديد الاجتماعي:**

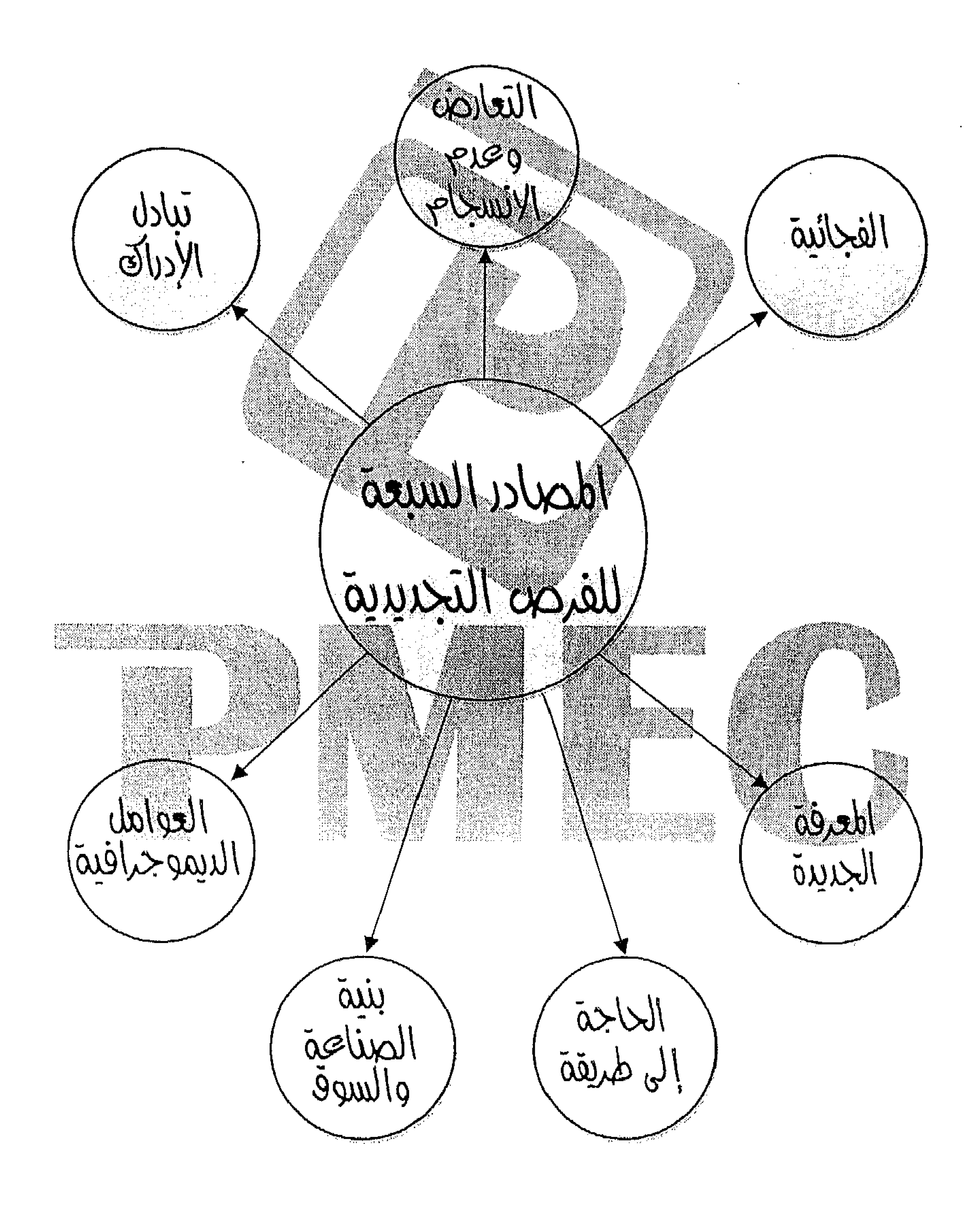
إن من أمتع الأمثلة على التجديد ما نراه ونلمسه في التجديد الاجتماعي في اليابان. واليابانيون، كما يعتقد الكثيرون (في اليابان والغرب على حد سواء) ليسوا مجددين ولكنهم مقلدون، ذلك لأنهم لم يجيئوا بتجديدات وابتكارات علمية جديدة أو تقنية متميزة وفريدة، لكن نجاحهم جاء في مجال التجديد الاجتماعي. لقد عمد اليابانيون منذ مائة عام إلى تركيز مصادرهم على التجديدات الاجتماعية وتقليد التقنية واستيرادها أو تعديلها وقد نجحوا في ذلك أيما نجاح. لقد نجح اليابانيون في إبقاء مؤسساتهم اجتماعيًا "يابانية الجوهر" و "عصرية الرداء" ويابانية الإدارة وغربية البنية الاقتصادية، وقائمة على تقنية متطورة.

إن التجديد والإبداع المنظم يعني

تجديد الاعتماد على سبعة مصادر للفرص التجديدية

فما هي هذه المصادر من وجهة نظرك؟


المصادر السبعة
للفرص التجديدية
PMEC


المصادر السبعة
للفرص التجديدية
التعارض
وعدم
الانسجام
تبادل
الإدراك
الفجائية
العوامل
الديموجرافية
المعرفة
الجديدة
بنية
الصناعة
والسوق
الحاجة
إلى طريقة

المصدر الأول:
إنتبه لما هو فجائي!!

النجاح الفجائي

- يعود نجاح شركتين من كبرى الشركات العالمية وهما ديبونت (أكبر شركة في الصناعات الكيماوية في العالم) وشركة IBM (أكبر شركة في صناعة الكمبيوتر في العالم) إلى رغبتهما في إستغلال النجاح الفجائي باعتباره فرصة تجديدية.
- لقد حصرت شركة ديبونت نفسها لمدة ثلاثين عامًا في صناعة العتاد الحربي والمتفجرات وعندما بدأت جهودها البحثية في مجالات أخرى حدث أن ترك أحد العاملين المعاونين حارقًا مشتعلاً خلال عطلة الأسبوع، ولما عاد الكيمائي المسئول بعد العطلة وجد المادة المترسبة في الوعاء قد تحولت إلى خيوط ومرت بعد ذلك عشر سنين إلى أن تمكنت شركة ديبونت من صناعة خيوط النايلون.
- يكشف لنا تاريخ شركة IBM ما يمكن أن يفعله الانتباه للنجاح غير المتوقع عندما أقبلت الشركات والمؤسسات التجارية على شراء الكمبيوتر لأغراض حساب الرواتب والشراء والتخزين وغيرها لم تشأ هذا النجاح إلى فرصة؟

كيف تتعامل مع هذه الفرصة؟



- في عام ١٩٧٥ أعادت شركة فورد بناء نفسها بنجاح ونافست بقوة في ثلاثة أسواق من أسواق السيارات الأمريكية الأربعة الرئيسية حيث سيطرت على السوق "الفعلي" السيارة التي كانت تحمل لوحة فورد وعلى السوق "المتوسطة الدنيا" سيارة ميركوري وعلى "السوق العليا" سيارة كونتيننتال. وقد صممت سيارة "إدسيل" للقطاع الوحيد المتبقي من السوق وهو "فوق المتوسط" أي السوق التي أنتجت لها شركة جنرال موتورز المنافسة سيارتي "بويك" و "أولدز موبيل". وكان قطاع السوق "فوق المتوسط" هذا في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية يتمتع بأسرع معدل لنمو الطلب فيه على السيارات. ولكنه القطاع الذي لم يمكن السيارة التالية "كرايسلر" من دخوله، وبذلك ترك الباب مفتوحًا على مصراعيه أمام شركة فورد.
- وقد انطلقت شركة فورد إلى أقصى سرعة لها فصممت وأنتجت سيارة "إدسيل" اعتمادًا على أفضل معلوماتها المستقاة من بحوث مؤسسات أخرى مثل يونيفاك التي كانت تملك أكبر حاسب آلي متطور آنذاك وأكثر الأجهزة ملاءمة للاستخدام في الأعمال التجارية أن "تحقر" من شأن أعجوبتها العلمية من خلال قيامها بتزويد مؤسسات الأعمال التجارية بها. إلا أن شركة IBM وقد أدهشها زيادة طلب المؤسسات التجارية على أجهزة الحاسب الآلي استجابت فورًا لهذا الطلب. وفي خلال أربع سنوات تمكنت IBM من تبوأ مركز الصدارة في سوق الكمبيوتر، وذلك على الرغم من أجهزة الحاسبات لديها بقيت حتى عقد آخر من الزمان أقل جودة من أجهزة يونيفاك.

- استطاعت شركة ماتسوشيتا اليابانية أن تحقق المزيد من النجاح عندما ذهبت إلى بيوت الفلاحين في القرى لكي تبيع لهم أجهزتها التليفزيونية عند أعتاب بيوتهم، وهذا أمر لم يكن مألوفًا من قبل في اليابان إلا في بيع الملابس الجاهزة الرخيصة.

والآن ننصحك حينما تنظر إلى كل نجاح فجائي أن تطرح الأسئلة التالية:

- ماذا يعني قيامنا باستغلال هذا النجاح؟
- إلى أين يمكن أن يقودنا ذلك؟
- ماذا يجب علينا أن نفعل لتحويل السوق من حيث رغبات وأذواق المستهلكين والسيطرة على السيارة؟.

ومع ذلك فقد فشلت "أدسيل" فشلاً ذريعًا منذ الوهلة الأولى. وكان تصرف فورد ذو دلالة. فبدلاً من أن تلقي اللوم على "المستهلك غير العقلاني" فقد قررت أن هناك شيئًا قد حدث خطأ بحيث اختلفت الافتراضات عن واقع المستهلك وظروفه وخرجت للبحث والتقصي واكتشفت أن التصنيف الذي وشعه "الفرد سلون" في العشرينات للسوق الأمريكي طبقًا للظروف الاقتصادية والاجتماعية (المستوى الأدنى - أقل من المتوسط - أعلى من المتوسط - الأعلى) قد استبدل بآخر وهو ما يسمى اليوم "مستوى الحياة ونمطها".

وكانت النتيجة بعد فشل إدسيل بفترة وجيزة أن تمكنت فورد من إنتاج السيارة "تندريرد" التي كانت أكبر نجاح حققته السيارات الأمريكية منذ عرض هنري فورد سيارة موديل "تي" عام ١٩٠٨م.

المصدر الثاني:

لاحظ عدم الانسجام بين ما هو كائن وما يجب أن يكون

الوقائع الاقتصادية المتعارضة

- هناك أنماط كثيرة للتعارض وعدم الانسجام منها:
- يعتبر "مصنع الصلب المصغر" مثالاً جيدًا على التجديد الذي يستغل التعارض بنجاح إذ أن من المعلوم أن مصنع الصلب المتكامل لم يشكل جديد في البلدان المتقدمة إلا في عهد الحروب، أما في عهود السلم فإن نتائجه تكون دائمًا مخيبة للآمال. وذلك على الرغم من إزدياد الطلب على الصلب - على الأقل حتى عام ١٩٧٣م. ويفسر التعارض من حيث أن تبديل وحدة إضافية صغيرة لسد حاجة الطلب الإضافي مصنع الصلب المتكامل يعتبر استثمارًا كبيرًا للغاية. ويعني عدم توسع المصنع المتكامل عندما يزداد الطلب خسران نصيبه من السوق إلى الأبد. وليس بوسع أي شركة أن تقدم على هذه المجازفة. ومن هنا لا تكون الصناعة مربحة إلا لبعض الوقت.
- وقد قاومت "الحكومات واتحادات العمال وشركات الصلب المتكاملة المصنع المصغر منذ البداية. ولكنه مازال يتقدم بخطي راسخة. إذ يتوقع في سنة ٢٠٠٠ أن يكون أكثر من ٥٠٪ من الصلب المصنوع في الولايات المتحدة من إنتاج المصانع المصغرة. بينما سيكون مصير مصانع الصلب المتكاملة الضخمة الاضمحلال لا محالة.

التعارض بين الواقع والافتراضات

- منذ ثلاثين عامًا ظن البعض أن سفينة النقل العابرة للمحيطات في طريقها إلى الزوال، وكان يتوقع أن تحل محلها الناقلة الجوية، وأن يقتصر دورها علي نقل البضائع ذات الحجم الكبير. وكانت تكلفة النقل البحري تتزايد بسرعة وبشكل مفاجئ، كما أن عملية نقل البضائع وتسليمها كانت تستغرق وقتًا طويلاً. وكانت الموانئ مكدسة بالسفن بسبب أن صناعة الشحن وجهت جهودها توجيهًا خاطئًا لسنوات عديدة. فقد حاولت تصميم وبناء سفن أسرع، ولكنها تستهلك وقودًا أقل وبحارة أقل. ومع ذلك استمرت هذه الصناعة في تركيز جهودها علي التكلفة التي كانت متدنية من قبل، أي تكلفة السفينة وهي تعمل في البحر.

- وكان الحل لهذه المشكلة بسيطًا للغاية: وهو فك وتنزيل الأحمال؟ ومن هنا ظهرت السفينة الحاوية. أي سفينة التنزيل والتحميل، وكان التركيز علي تكلفة عدم التشغيل وليس تكلفة التشغيل.

التعارض بين توقعات المستهلكين المدركة الواقعية

- عندما زار الزعيم السوفييتي (خروشوف) الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٥٦م ذكر في إحدي لقاءاته "أن الروس لا يريدوا أن يتملكوا سيارات خاصة، وأن سيارات الأجرة (التاكسي) الرخيصة ستغنيهم عن ذلك، وكان بإمكان أي حدث غير أن يرد عليه بأن "السيارة" ليست مجرد أداة نقل، بل هي رمز للحرية والحركة والقدرة والرومانسية. غير أن رؤية خروشوف الخاطئة تلك، قد أوجدت واحدة من أفضل فرص المخاطرة الإنشائية والتجديد في روسيا، إذ أدي نقص السيارات هناك، إلى انتعاش أكبر سوق سوداء في العالم.

التعارض داخل الطريقة

- هناك مثال آخر هو "شركة مدوسترن" إحدي المؤسسات المالية الكبري في الولايات المتحدة الأمريكية التي ركزت برامجها التسويقية علي المهنيين المحليين ورجال الأعمال الصغار والمزارعين الموسرون والذين هم مشغولون بكسب أموالهم عن إيجاد الوقت لإدارتها، لقد كانت تريد فقط الزبائن الذين يكسبون أكثر مما ينفقون. وكانت تبيع لهم فرصة المحافظة علي مدخراتهم من خلال صندوق "المستثمر الذكي". بالقيام باستثمارها في سندات ومضاربات وديون سنويًا مؤجلة، ومضاربات معفاة من الضريبة، وأمانات عقارية أو غيرها.
- سأل وليام كونور وهو مسوق أدوية يعمل لدي شركة تنتج الدواء جراحي العيون عن النقطة التي يشعرون عندها بعدم الإرتياح في عملية "المياه الزرقاء". وذكروا له أنه في مرحلة معينة من العملية يتم قطع رباط لحمي وربط الأوعية الدموية، وفي ذلك مخاطرة بنزف دم المريض. وخلال شهور تمكن كونور، وبطريقة الصواب والخطأ، من أن يجد مادة حافظة للانزيم الذي حل الرباط اللحمي للعين بشكل تلقائي. وخلال بضع سنين كان باستطاعة كل جراح عيون في العالم استخدام مستحضر كونور.
- أما شركة أو. إم. إسكوت فقد تطورت من شركة بيع البذور بالتجزئة علي نطاق محلي وصغير إلى شركة كبيرة علي مستوي الولايات المتحدة الأمريكية بأسرها فقط لأنها سألت التجار والعملاء عن الأشياء التي يفتقدونها من المواد التي تنتجها ثم جمعت وحشدت مواردها وأنتجت آلة "سبرايدر" وهي آلة صغيرة وخفيفة تدار بواسطة عجلة. وفيها ثقوب، وتسمح بمرور الكميات المناسبة من منتجات إسكوت بشكل منتظم ومتساو.

المصدر الثالث:

تعرف على مدى حاجتك لطريقة جديدة

- عندما ظهرت صناعة التصوير كانت هناك مشكلات عديدة من أهمها استخدام لوحات زجاجية سهلة الكسر وثقل وزن الكاميرا والخاصة إلى استعدادات مطولة قل آخذ الصورة إلى أن ظهر "جورج ايستمان" مؤسس "كوداك" وتمكن من استبدال الصفائح الزجاجية الثقيلة بفيلم سليولوزي لا يكاد يزن شيئًا وقادر على مقاومة المعالجات القاسية. كما تمكن من تصميم كاميرا خفيفة الوزن.
- وخلال عشر سنوات احتلت كوداك ولا زالت مركز الصدارة والقيادة في عالم التصوير.
- قام "توماس أديسون" بتحديد المعرفة الجديدة اللازمة لتحويل صناعة الكهرباء التي كانت ضربًا من الخيال إلى صناعة فعلية واقعية. فعمل في هذا الاتجاه حتى نجح في اختراع المصباح الكهربائي في غضون سنتين.

المصدر الرابع:
لاحظ التغيرات في بنية الصناعة والسوق

- عندما حاول اليابانيون أول مرة تصدير سياراتهم للسوق الأمريكية في أواخر الستينيات فشلوا فشلاً ذريعًا، مما اضطرهم إلى إعادة النظر في سياساتهم التسويقية وتقييمها بدقة وانتهت بهم دراساتهم إلى أن يقدموا للأمريكان سيارة تناسب رغباتهم وأذواقهم: فيها مواصفات الراحة الأمريكية والأداء الأمريكي، على أن تكون أصغر حجمًا، وأكثر اقتصادًا في استهلاك الوقود، ويمكن التحكم فيها بدقة أكبر. وفوق كل شيء فقد آلوا على أنفسهم أن يقدموا لعملائهم خدمة أفضل. ولذلك لما حاولوا اقتحام السوق الأمريكية مرة أخرى في فترة أزمة البترول عام ١٩٧٩ نجحوا أيما نجاح.
- كانت "شركة فولفو" شركة صغيرة عام ١٩٦٥م تصارع من أجل البقاء، حيث كانت تخسر ولعدة سنوات متتالية مبالغ ضخمة. بيد أن هذه الشركات أعادت إكتشاف نفسها. فقررت أن تصبح مسوقًا عنيدًا على مستوى عالمي، وأن تقوي من مركزها في سوق الولايات المتحدة الأمريكية بوجه خاص. بحيث تسوق سيارة "معقولة" ليست بالفخامة ولا بالرخيصة، وليست حسب الموضة ولا بالضعيفة، بل قوية ومتينة، وتعكس الحس العام وتمثل "قيمة أفضل". وهكذا سوقت سيارتها كسيارة للمهنيين الذين لا يودون إظهار نجاحهم من خلال السيارة التي يقودونها، بل الذين يعرفون "بحكمتهم وذوقهم الجيد".

- ظلت شركة .B.M.W شركة هامشية حتي عام ١٩٦٠، وذلك علي الرغم من نجاحها النسبي. وقد سوقت نفسها في السوق الأوروبي كسيارة "للشباب" الذين يودون أن يظهروا بمظهر الشباب الذين أصابوا بعض النجاح من قبل في أعمالهم، والذين "يعرفون الفرق" في التذوق والجودة ويودون أن يدفعوا ثمنها. أن سيارة .B.M.W سيارة فخمة، صممت من أجل الأثرياء ولكنها أيضًا تجذب الميسورين الذين يرغبون في إظهار أنفسهم بمظهر الذين لم "يؤسسوا أنفسهم" بعد.

- وبينما تعتبر مرسيدس وكاديلاك السيارتين المخصصتين لمديري الشركات ورؤساء الدول، فإن سيارة B.M.W تعتبر "سيارة الشباب". وهي تفخر بأنها "آلة السياقة الأفضل". أما بورش فاعتبرت نفسها "سيارة الرياضة" والسيارة الوحيدة التي صممت من أجل التنقل والإثارة.

- وأنظر الآن إلي الفرصة التجديدية التي اقتنصتها شركتي: شركة M.C.I وشركة سبرنت حيث دأبت شركة "بل سيستم" علي تسعير مكالمتها الخارجية البعيدة بالتسعيرة الكمالية، وهي تسعيرة تفوق التكلفة حيث يستخدم دخلها في تمويل الخدمات المحلية، ولكن من أجل الظهور بشكل أفضل فقد عرضت "بل سيستم" خصمًا كبيرًا لكبار المستثمرين لخدمة المكالمات الهاتفية البعيدة. وبحلول عام ١٩٧٠ تساوي الدخل المحقق من خدمة المكالمات البعيدة مع نظيره المحقق من الخدمة المحلية، ثم تجاوز بسرعة، ومع ذلك بقيت التسعيرة الأصلية دون تعديل، وهذه النقطة بالذات هي النقطة التي استغلها المجددون، فقد وقعوا علي ضمان بحجم معين من الخدمة وأخذوا خصمًا علي ذلك، ثم باعوها إلى المستخدمين الأصغر، واقتسموا الخصم بينهم. وحققوا

أرباح وفيرة وقدموا الخدمة بتكلفة أقل. وبعد ذلك بعشر كانت M.C.I وسبرنت يديران حجما من المكالمات أكبر مما كانت تديره بل سيستم عندما بدأت أعمالها.

- عندما بدأت شركة "فولكس فاجن" في عام ١٩٦٠ التغيير الذي حول صناعة السيارات إلى سوق عالمية بإنتاجها السيارة "الخنفساء" انتشرت في معظم أسواق العالم، وبعد هذا الانتشار بعشر سنوات فاتتها عجلة الزمان في أوروبا. فغدت فيها قديمة، أما في الولايات المتحدة الأمريكية وهي ثاني أفضل أسواقها، فقد ظلت تباع بدرجة متوسطة. وفي البرازيل وهي ثالث أكبر أسواقها فقد ظلت سوقها تنمو هناك بشكل مضطرد. وكان من الواضح إزاء هذا كله أن هناك حاجة ماسة لإستراتيجية جديدة.
- واقترح مدير شركة فولكس فاجن تحويل المصانع الألمانية إلي إنتاج النموذج الجديد الذي سيخلف الخنفساء والذي ستزود به السوق الأمريكية، كما سيتم تلبية طلب سوق الولايات المتحدة الأمريكية من البرازيل، الأمر الذي سيمنح البرازيل القدرة علي توسيع مصانعها والمحافظة علي المرتبة الأولي للخنفساء في أسواقها المتنامية ولطمئنة المستهلكين الأمريكيين علي "الجودة الألمانية" التي كانت أحدث ميزات الخنفساء، فقد تقرر تصنيع كافة قطع الغيار الهامة في ألمانيا، وكذلك تجميع السيارات الكاملة لأسواق أمريكا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية.
- وكانت هذه الإستراتيجية العالمية الأولي من نوعها إلا أنها لم ترَ النور وقضي عليها في مهدها من قبل الاتحادات العمالية الألمانية حيث نظر إليها علي أنها تصدير لفرص العمل الألمانية، كذلك كان المتعاملون الأمريكيون يشكون في جدوي السيارة التي "ستصنع في البرازيل".

المصدر الخامس:

إنتبه إلى تغيرات العوامل الديموجرافية:

- للعوامل الديمواجرافية تأثير كبير على توجهات وقرارات الشراء لدي المستهلكين، فالمراهقون في بلادنا يشترون أحذية رياضية كثيرة، ولكنهم حين يدفعون فإنهم يدفعون ثمن الموضة، وليس ثمن الجودة المرتفعة والمتانة، في الوقت الذي تكون فيه ميزانياتهم محدودة. وهذه الفئة نفسها ستشتري بعد عشر سنوات أخري عددًا محدودًا من الأحذية كل عام، ولكنهم سيشترونها هذه المرة بقصد الراحة والمتانة أولاً ثم الموضة ثانيًا. أما عندما يصلون إلي سن الستين أو السبعين، أي فترة تقاعدهم، فسوف يكونوا عملاء رئيسيين لسوق أجازات السفر والسياحة، ثم بعد ذلك سيصبحون زبائن لبيوت إقامة المسنين وبيوت العناية الصحية والرعاية الطبية.
- وفي عام ١٨٦٠ كان "بيت روتشيلد" مثالاً للقوة المالية الكبري في العالم، ولكن عائلة روتشيلد فشلت في إدراك معنى الهجرة عبر الأطلنطي، فظنوا أن جزءًا بسيطًا فقط من الدهماء ستغادر أوروبا. وكان نتيجة ذلك أن تدنت أهمية هذه العائلة في سوق المال ولم يعودا أفراد أثرياء وخلفهم في ذلك ج.ب. مورجان وكان سر نجاحه أنه لاحظ الهجرة عبر الأطلنطي منذ بدايتها، فأدرك أهميتها علي وجه السرعة واستغلها كفرصة، حيث أنشأ مصرفًا عالميًا أسسه في نيويورك وليس في أوروبا وجعله وسيطًا لتمويل الصناعات الأمريكية التي كانت تعتمد علي العمال المهاجرين.
- ويتعين عليك ألا تغفل تجربة "سيتي بنك" في نيويورك حيث أدرك مبكرًا مدي أهمية حركة النساء الشابات المتعلمات والطموحات في تشكيل القوة العاملة فعمد إلى توظيفهن في البنك في عقد السبعينيات فجعلن منه المصرف الوطني الأول في طول البلاد وعرضها.

المصدر السادس:

تابع: تبدل الرؤية والإدراك:

- هل لاحظت مدى قلقنا على صحتنا ولياقتنا البدنية، وهاجس الشيخوخة وفقدان اللياقة والنكوص إلى أرذل العمر بسبب المرض في الآونة الأخيرة. لقد أوجد كل هذا فرصة تجديدية كبيرة للمجلات الجديدة المتخصصة في العناية الصحية والمصانع والمتاجر التي تتعامل في الأدوات الرياضية.
- يحرص معظمنا اليوم على التغذية بشكل سليم والتوصل إلى الطريقة الأبسط والأسهل والأقل تكلفة لتناول الطعام مما أظهر فرص تسويقية جديدة لسلاسل المطاعم الشهيرة للوجبات سريعة الإعداد والمجلات المتخصصة في الطبخ الماهر.
- في عام ١٩٥٠ كان معظم أفراد الشعب الأمريكي يصفون أنفسهم "بالطبقة الوسطى" وقد استغل "وليام بنتن" صاحب شركة دائرة المعارف البريطانية هذه النقطة بالذات وأخذ يبيع الموسوعة لمعلمي المدارس الثانوية والآباء الذين كانوا أولادهم يمثلون الجيل الأول من العائلة الذي ذهب للمدرسة الثانوية وأبلغهم أنهم إذا ما أرادوا أن يصبحوا من الطبقة الوسطى فينبغي لطفلهم أن يحصل على دائرة المعارف البريطانية لكي ينبغ في المدرسة. وتمكن "بنتن" من تحويل مسار شركة كادت أن تندثر إلى نجاح تام، حتى أنها بعد عشر سنوات طبقت نفس السياسة في اليابان وللأسباب ذاتها. وبالدرجة نفسها من النجاح.

المصدر السابع:

تابع: المعرفة الجديدة:

- كان أول من أطلق مصطلح "الأتمتة" أو التحكم الآلي هو أحد مديري مصانع شركة فورد في عام ١٩٥١ ووصف بالتفصيل ما تتطلبه عملية التصنيع الكامل. ثم جرى حديث على نطاق واسع بعد ذلك عن الإنسان الآلي "الروبوت" والتحكم الآلي في المصانع. ولم تدخل شركتا "نيسان وتويوتا" الإنسان الآلي في مصانعها حتى عام ١٩٧٨. وفي أوائل الثمانينيات قامت شركة "جنرال موتورز" فأدخلت نظام التحكم الآلي في عدة أنظمة للمحركات والمصانع. وفي أوائل عام ١٩٨٥ أخذت شركة "فولكس فاجن" بتشغيل "القاعة ٥٤" بكاملها تشغيلاً آليًا.

- ويتعين عليك أن تلاحظ أن اختراع الكمبيوتر مثلاً قد تطلب تضافر خمسة أنواع من المعارف حتى رأى النور! اختراع علمي وهو الأنبوب الأنترلوبي، واكتشاف رياضي وهو النظرية الثنائية، ونوع جديد من المنطق وهو البطاقة المثقبة في التصميم، ومفاهيم البرمجة، والتغذية البرمجية، والتغذية المرتدة.

- والسؤال المطروح علينا الآن هو: ماذا يتطلب التجديد القائم على المعرفة؟

- وحتى تنجح في التجديد القائم على المعرفة عليك بتوفير المتطلبات الآتية:

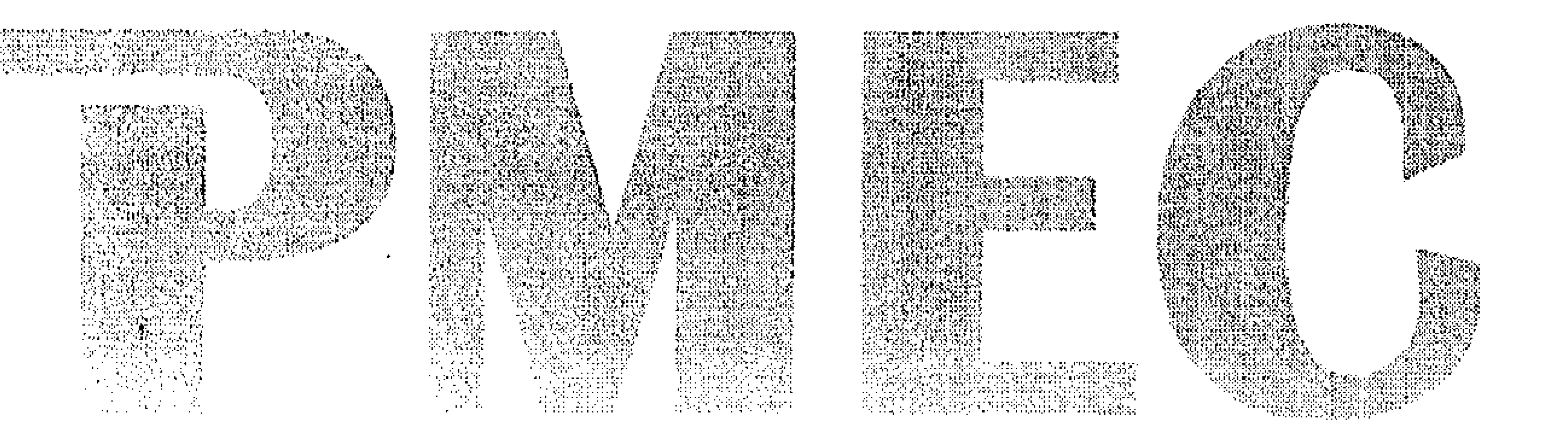
أ- التحليل الكامل الدقيق لكافة العوامل المرتبطة بالتجديد (شركة دي هافيلاند وتجربة تصميم الطائرة النفاثة).

ب- إعطاء الاهتمام المناسب للمركز الإستراتيجي. وللتركيز ثلاثة مجالات هي:

- تطوير نظام كامل لموضوع التجديد.
- التركيز علي إيجاد سوق لمنتجاته.
- احتلال موقع إستراتيجي متميز.

ج - تعلم أسلوب الإدارة المبني علي القيادة التحويلية التي تعتمد علي ثلاثة محاور هي:

التغيير والإبداع والمخاطرة الإنشائية



كيف تنمي قدراتك الإبداعية

١ - إذا إتسمت نتائج أعمالك علي مدي فترة زمنية ممتدة بالقصور أو كانت أقل من المتوقع إذن أنت في حاجة إلي (تجربة شئ ، فكرة جديدة)

٢ - إذا لم تنجح في فكرة معينة يمكنك أن تجرب فكرة جديدة غيرها ، دون أن تفقد الأمل في البحث عن (الجديد).

٣ - إذا سارت الأمور علي مايرام ، لاتغير أي شئ ما لم تعرف أولاً أسباب نجاح الوضع الحالي.

٤ - بناء جسور قوية لنقل الأفكار الابتكارية من الشخصيات المبدعة إلي الإدارة العليا.

٥ - مناقشة الأفكار الإبداعية مع الأطراف ذات العلاقة بتطبيقها يزيد حتماً من فاعلية وإمكانية التنفيذ.

٦ - لا تفكر في الإبتكار علي أنه دائما إختراق للمألوف ، أو إختراع ميكانيكي فريد بل فكر فيه علي أنه تعديل بسيط في الوضع الحالي.

٧ - يجب مكافأة الفكرة الإبداعية بما يدعم التفكير الإبتكاري.

٨ - الإبتكار والإبداع وثيق الصلة بمنح الإستقلالية والإعتمادية والثقة في الآخرين.

٩ - الإهتمام بتعيين الخبرات الشابة ذات الإستعداد والقدرات الكامنة علي الإبتكار والإبداع.

١٠ - الإلتزام برسالة وإستراتيجية المنظمة يمثل قوة رئيسية تدفع العاملين لتخصيص وتوجيه طاقتهم الإبداعية لخدمة أهداف وأغراض المنظمة

سمات الشخصية الإبداعية

الإبداعي	المحافظ
إشعاعي	بؤري
متحرر	ملتزم
وجداني	منطقي
ذاتي	موضوعي
مرن	جامد
هوائي	متسق
متفتح	منطوي
إيجابي	سلبي
إستقلالي	إعتمادي
مسيطر	منحسر
متعاون	متنافس

كيف تدعم الإبداع ؟

١ - عندما تفكر

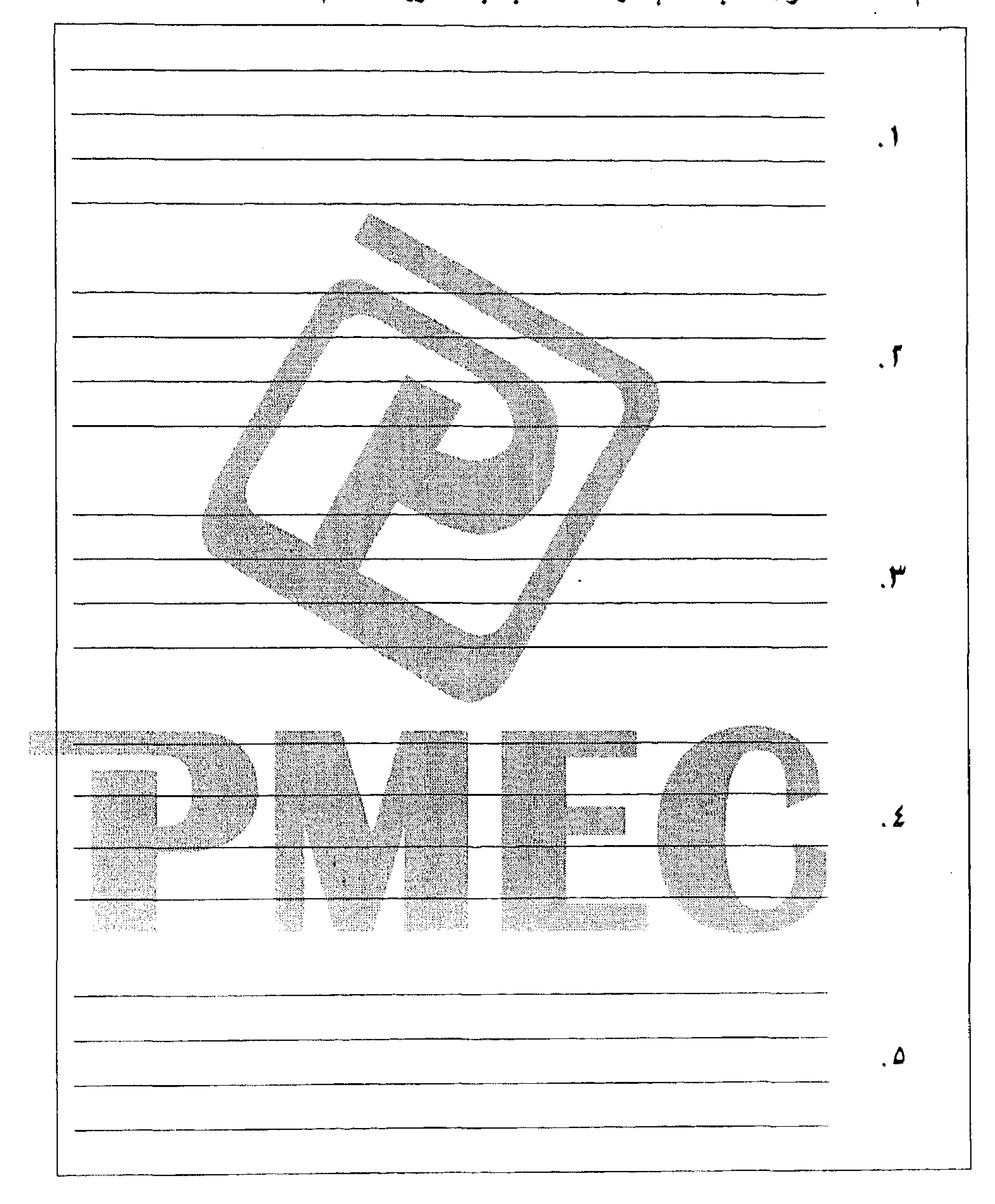
- لا تخشى أن تبدو أفكارك سخيفة.
- لا تحسب تكاليف تنفيذ الفكرة.
- لا تتخيل نفسك وقد فشلت فيها.
- لا تسر بها إلي ذوي الفكر المتشاءم.

٢ - عندما تستمع

- لا تبدأ بالنقد أو التقييم.
- لا تحكم علي الأفكار الإبداعية في ضوء تجارب الماضي فقط.
- تخيل الفكرة وقد نجحت.
- فكر إيجابياً.
- لاتقلل من الفكرة مهما كانت (بسيطة.)

سـجـل هـنـا

أهم خمسة أفكار ، منتجات ، إختراعات ، عجائب ، طورت العالم.



.١

.٢

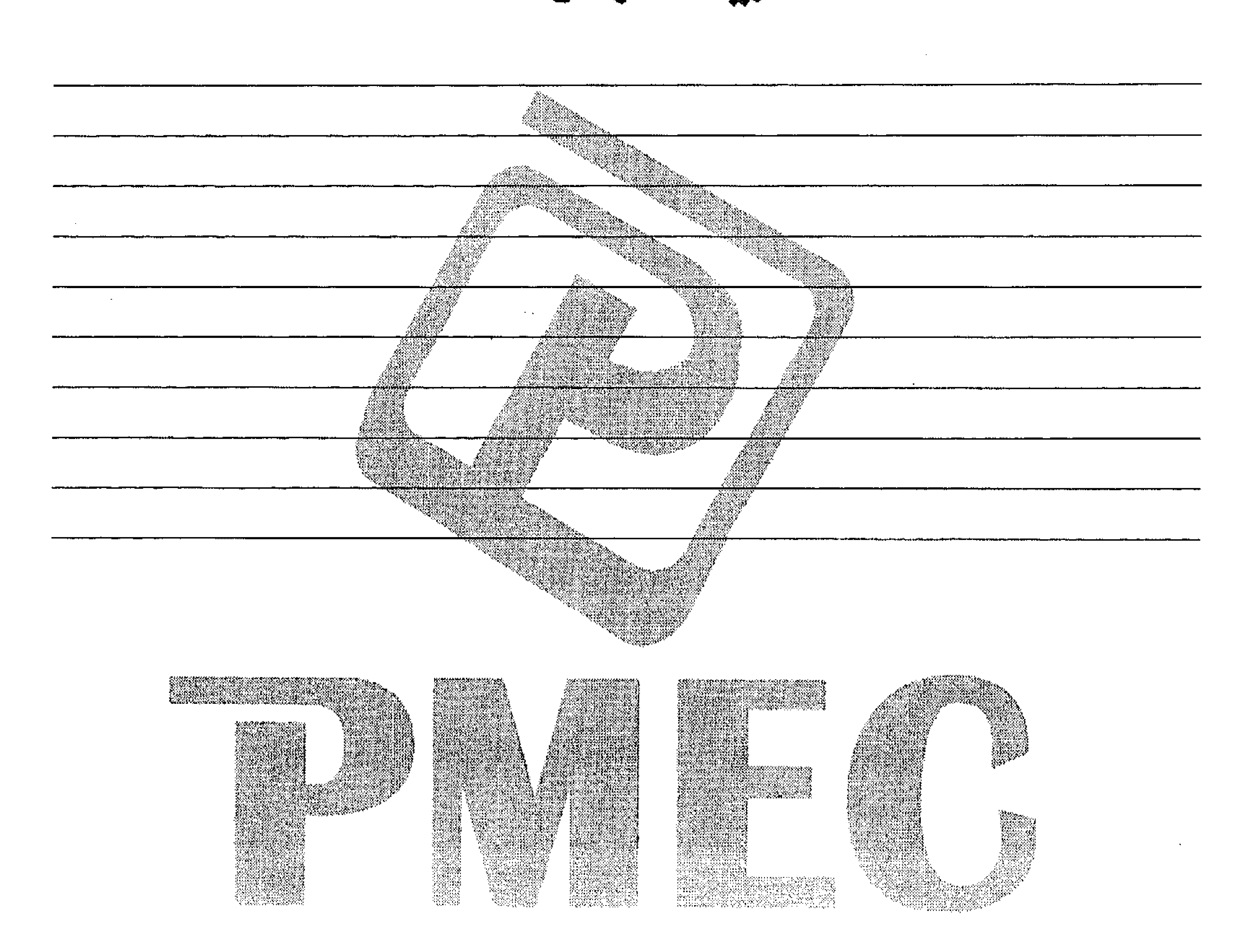
.٣

.٤

.٥

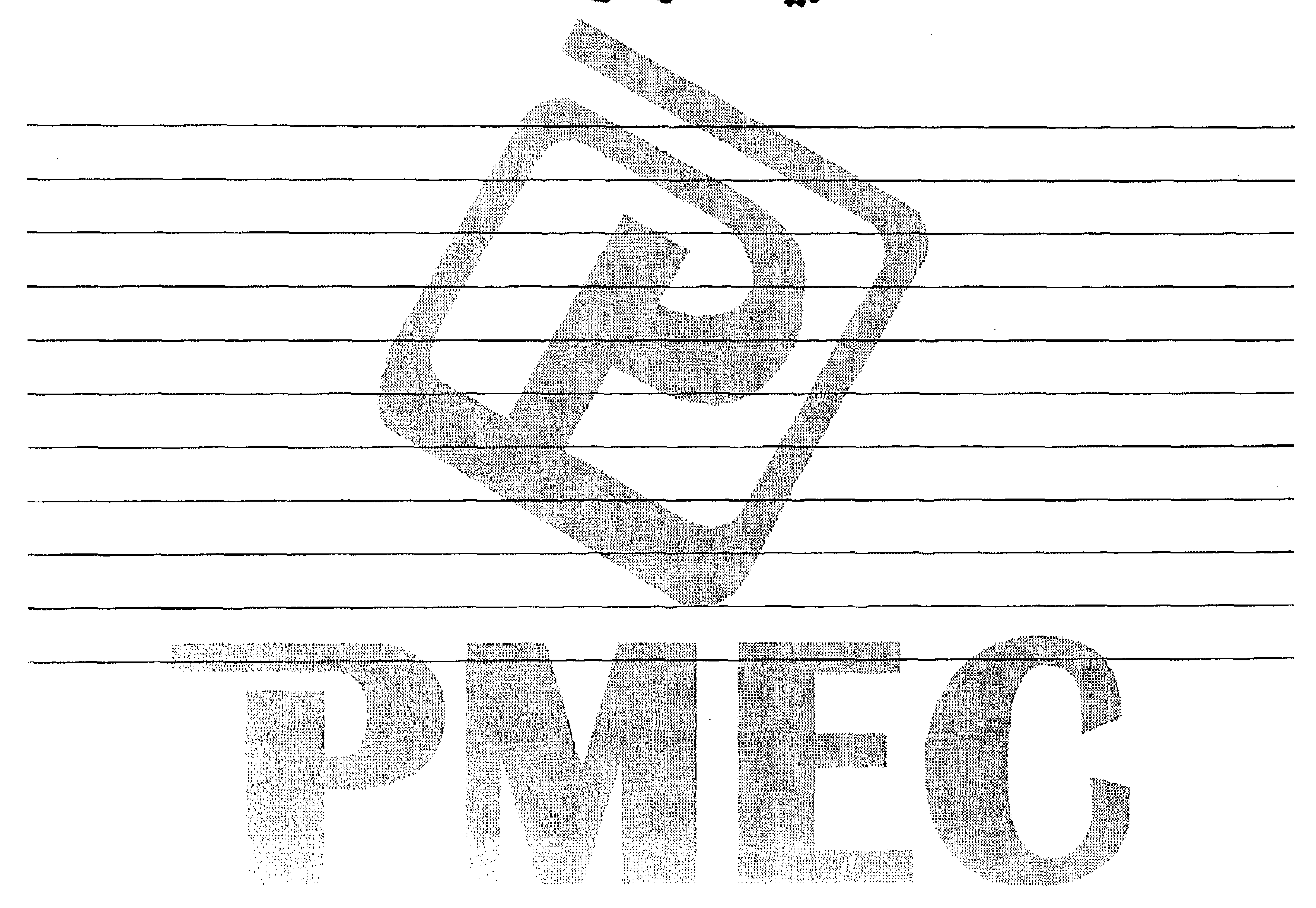
هل لديك فكرة واحدة تسهم بها في إختراق معدلات الأداء الحالية لمنظمتك وتضعها بلا منازع في مرتبة المنظمات العصرية

أريد فكرة واحدة



هل لديك (فكرة) واحدة تسهم بها في إختراق حاجز المنافسة الحالية أو المتوقعة التي تواجه منظمتك وتضعها (بلامنازع) في المرتبة الأولي.

أريد فكرة واحدة



الإبداع هو دالة لمتغيرين

الحمـــاس	الخـــبرة
أما الحماس يزود المبدع بالكثير من الطاقة الدافعة لمواصلة الجهد، ولكن الحماس وحده لن ينتج عنه أي شئ أكثر من العمل الأصيل.	أما الخبرة فهي تمنح المبدع القدرة علي تمييز الغث من الثمين من الأفكار كما تساعده علي صياغة الأفكار الأصلية بكفاءة عالية. لكن الخبرة دون حماس تؤدي إلي العمل الروتيني المتكرر.

تتكون العملية الإبداعية من خطوتين علي الأقل:

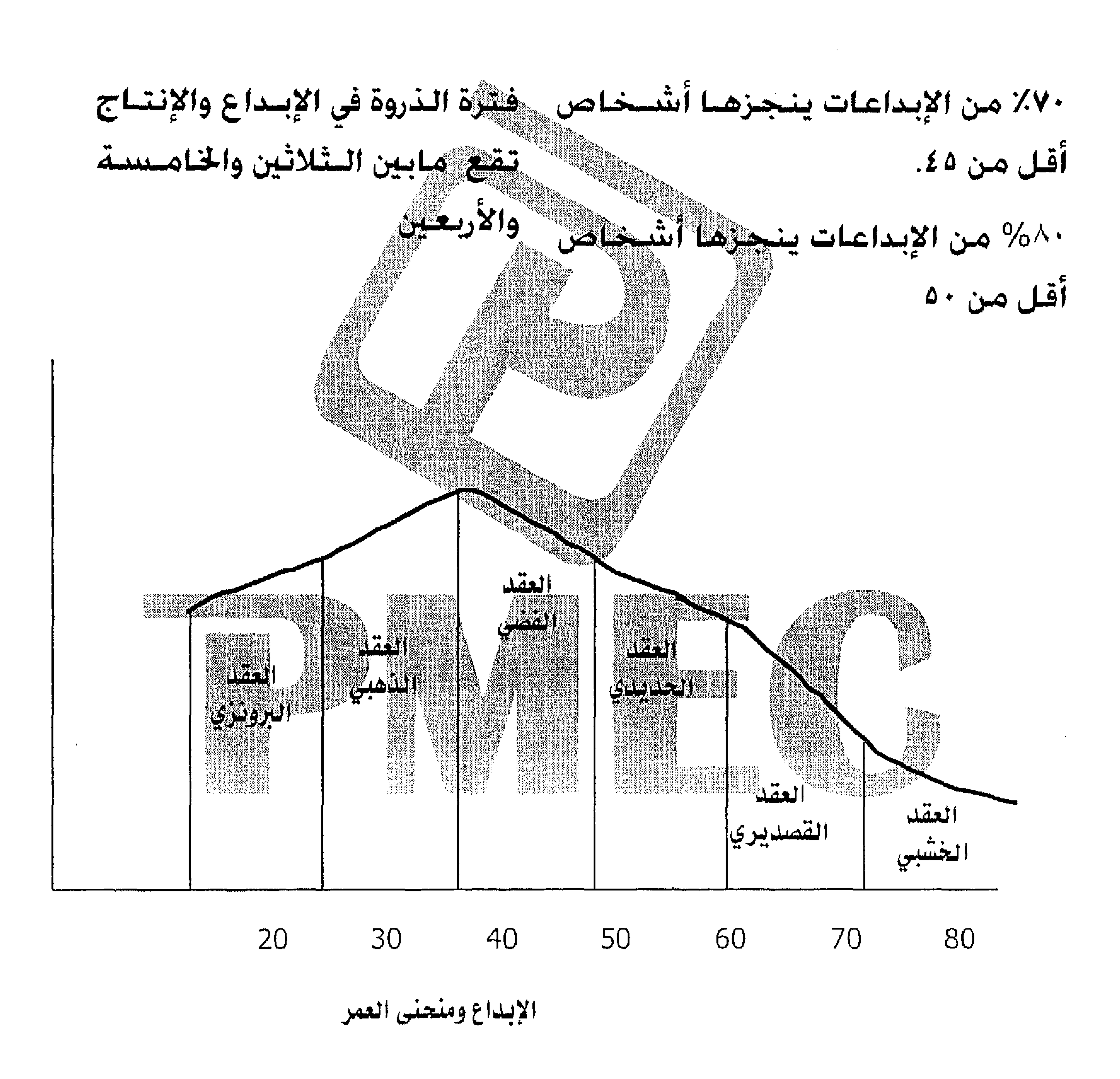
تشتمل الخطوة الأولي علي خلق الأفكار Ideation

والخطوة الثانية علي تفصيل الأفكار Elaboration

٧٠٪ من الإبداعات ينجزها أشخاص أقل من ٤٥.

٨٠% من الإبداعات ينجزها أشخاص أقل من ٥٠

فترة الذروة في الإبداع والإنتاج تقع مابين الثلاثين والخامسة والأربعين



الإبداع ومنحنى العمر

تحويل الأفكار المقبولة إلي برنامج عمل زمني

"أسلوب تقييم ومراجعة البرامج"

بعد التوصل إلي بعض المقترحات والأفكار التي تمثل حلولاً لبعض المشاكل أو تمثل تطويراً وتحسيناً للوضع الراهن ، أو أنها تمثل فرصاً متاحة يتعين الإمساك بها وإستثمارها . نكون قد وصلنا إلي المرحلة التي يتم فيها التخطيط لوضع تلك الأفكار المقبولة إلي برنامج عمل زمني محدد فيه كافة الأنشطة اللازم القيام بها لتنفيذ هذه الفكرة أو الحل المقترح والفترةالزمنية التي يستغرقها كل نشاط وتسلسل هذه الأنشطة وعلاقات الأسبقية لها وزمن أداء كل نشاط وتكلفة أدائه ثم حساب الزمن الكلي للإنتهاء من التنفيذ كل ذلك بهدف الوقوف علي متي يبدأ تنفيذ كل نشاط ومتي ينتهي ، وكم تتكلف كل هذه الأنشطة والزمن الكلي للتنفيذ وتكلفته

خريطة جانت : Gant Chart

تعتبر خريطة جانت والأشكال الحديثة المشابهة لها بمثابة أداة من أدوات وضع البرنامج الزمني للتنفيذ . وقد وضعت هذه الطريقة عام ١٩١٧ بمعرفة المهندس الأمريكي هنري جانت Henry L.Gant ولهذا أطلق أسمه عليها وأصبحت معروفة إلي وقتنا الحالي بهذ الأسم حتي بعد أن شملها التعديل والتطوير . وأصبحت تتمثل أهيمتها في أنها تساعد مساعدة حقيقية في الحصول علي مزيد من المعلومات عن برنامج العمل الزمني وجدولة الإنتاج ، ولذلك فإنها ما زالت ومنذ بداية القرن العشرين تلقي قبولاً عاماً في التطبيق العملي في منشآت الأعمال حتي الآن سواء في المنشآت الصناعية أو المنشآت الخدمية.

والحقيقة أن الميزة الأساسية والتي تتسم بها خريطة جانت وهي بساطتها وسهولتها تؤدي إلي إمكانية الوقوف علي المعلومات المطلوبة بصورة سهلة ، كما أن إعدادها أيضاً يتسم بالبساطة ، بل أنه يمكن القول بأنه لم يتبين من كافة المحاولات السابقة في إستخدامها أية خطورة في الإعتماد عليها.

ويمكن وصف خريطة جانت بأنها تتكون من مستطيلات أفقية مقسمة بسلسلة من الخطوط المتوازية الأفقية والرأسية . الخطوط الرأسية دائما تقسم القياس الأفقي إلي وحدات زمنية إما ساعات أو أسابيع أو شهور. إلخ . وذلك وفقاً لطبيعة المهمة المطلوب إعداد خريطة لها وأزمنتها.

من ناحية أخري فإن الخطوط الأفقية تقسم خريطة جانت إلي أجزاء والتي يمكن أن تستخدم لتشمل مختلف أنشطة ومهام برنامج العمل المعين . وعندما تركز الخريطة علي مهام العمل وأنشطته والعمليات التي يلزم القيام بها فإنها تعرف في هذه الحالة بأسم جدولة العمل Work Schedule وتأخذ خريطة جانت الشكل التالي:

الأنشطة والمهام	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس	الأسبوع السادس	الأسبوع السابع
المهمة الأولى							
المهمة الثانية							
المهمة الثالثة							
المهمة الرابعة							

خريطة جانت لإنجاز برنامج معين

واضح من الخريطة السابقة أن البرنامج المقترح والمكون من أربعة مهام سيتم الإنتهاء منه تماماً في منتصف الأسبوع السابع أي أن هذا البرنامج سيستغرق زمناً مقداره ستة أسابيع ونصف أي ٤٥ يوماً تقريباً . ويمكن ملاحظة الأتي :

- المهمة الأولي تبدأ مع بداية الأسبوع الأول ولمدة أربعة أيام.
- لاتبدأ المهمة الثانية إلا بإنتهاء المهمة الأولي أي أن بداية المهمة الثانية هو نهاية اليوم الرابع ، وعلى ذلك تبدأ المهمة الثانية في اليوم الخامس من الأسبوع الأول ثم تأخذ الأسبوع الثاني كله وكذلك الأسبوع الثالث كله إضافة إلي ثلاثة أيام من الأسبوع الرابع . وهذا يعني أن المهمة الثانية تنتهي بنهاية اليوم الثالث من الأسبوع الرابع أي بعد ٢٤ يوم من الآن (٣ أسبوع × ٧ أيام + ٣ أيام من الأسبوع الرابع).
- يلاحظ من الخريطة أن المهمة الثالثة لاتبدأ بعد إنتهاء المهمة الثانية مثلما حدث مع المهمة الثانية والأولي ، ولكن المهمة الثالثة تبدأ بعد عشرة أيام من الآن أي تقريباً بعد أن تبدأ المهمة الثانية بخمسة أيام وتستمر تنفيذها حتى قبل نهاية الأسبوع الرابع بيومين .وهذا يعني أنه ليس شرطاً أن كل الأعمال تتم بعد إنتهاء الأعمال السابقة لها بل يمكن أن تتم بالتداخل.
- نفس الملاحظة السابقة يمكن إكتشافها في تنفيذ المهمة الرابعة فإنها يمكن أن تبدأ قبل إنتهاء المهمة الثالثة.
- من الخريطة السابقة يتضح أن البرنامج سينتهي بكامله بنهاية اليوم الثالث من الأسبوع السابع أي أن مدة التنفيذ الإجمالية ٥٤ يوماً.

رموز خريطة جانت :

وجدنا في الخريطة السابقة أننا كنا نكتفي برسم المهام والأعمال والأنشطة وتمثيلها على الخريطة في صورة مستطيلات أفقية مظللة ، إلا أن قراءتها بهذه الصورة لايعطي إنطباعاً سريعاً بالمعلومات المطلوب معرفتها من مجرد النظر إليها ، ولهذا السبب بدأ الإجتهاد في وضع مجموعة من الرموز تستخدم للتعبير عن كثير من المعاني والدلالات لتكون فائدة خريطة جانت أعم وأشمل ولتعطي المزيد من المعلومات دون حاجة إلي الجهد والتحليل وهذه هي الرموز وعلى الرغم من أن خريطة جانت سواء بشكلها التقليدي أو وفقاً لما أدخل عليها من تحسينات وتعديلات بسيطة وسهلة لجدولة برامج العمل والرقابة عليه ، إلا أن هناك بعض المآخذ عليها مما يجعل لها حدوداً في الإستخدام يتعين مراعاتها وأهمها:

١ ـ لاتكون ممكنة في حالات المهام المتعددة والكثيرة والأنشطة المتداخلة والتي قد يلزم تخصيص موارد معينة جديدة لها لتقليل وقت أدائها.

٢ ـ لاتتمتع بمرونة كافية لمقابلة الإختلافات الكبيرة.

٣ ـ لاتستطيع أن تظهر بوضوح علاقات الأسبقية والإعتمادية للأنشطة .

٤ ـ بالنسبة للبرامج المعقدة والمتشعبة سيكون من الصعب توضيح كل التفاصيل.

٥ ـ لا توضح الخريطة بصورة مباشرة التكاليف المتعلقة بتنفيذ المهام.

ولهذه المآخذ والعيوب ظهرت طريقة أخري أكثر منها فاعلية وهي ماسنتعرض لها في الجزء التالي :

نماذج شبكات الأعمال:

إن إدارة أي مشروع أو برنامج عمل معين يستهدف تحقيق غرض معين يتطلب أسلوباً يقل فيه إلي حد كبير ولهذا ظهر لدينا أسلوبين لهذا الغرض وهما:

١ـ التخطيط : حيث يمكن إستخدامه في تخطيط الوقت والتكاليف للأنشطة المختلفة اللازمة لتنفيذ البرنامج المحدد.

٢ـ التنسيق : وذلك من خلال التعرف علي التعارضات بين الأنشطة المختلفة والتنسيق بينها حتي يمكن إنجاز العمل في الوقت المحدد دون تأخير.

٣ـ الرقابة : وذلك من خلال الوقوف علي سير تنفيذ البرنامج والعقبات التي تعترض التنفيذ وإلي أي مدي يسير التنفيذ الفعلي طبقاً للمخططات.

تعريف شبكة الأعمال:

شبكة الأعمال تمثل مجموعة من الأنشطة والأحداث مرتبة بشكل منطقي وزمني (تاريخي).

ومن هذا التعريف يتضح أنه خلال رسم شبكة الأعمال Network فإننا نضمنها أحداث Events وأنشطة Activities ، أي أن هناك عنصرين أساسيين يرتبطان بشكبة الأعمال هي :

- النشاط ويقصد به الجهد اللازم لأداء عمل معين أو مرحلة معينة أو مهمة معينة من مراحل مهام العمل الذي يتطلب إستخدام مجموعة من الموارد ، وهذا النشاط له ترتيب عمل في التنفيذ ويستغرق وقتاً محدداً للإنتهاء منه.
- الحدث : Event ويشير الحدث إلي إنجاز أو تقدم في مراحل العمل ، وبعبارة أخري فإن الحدث يعبر عن إنجاز نشاط (أو أكثر) سابق وبداية إنجاز

نشاط (أو أكثر) لاحق ، وطالما أن الحدث يشير فقط إلي نقطة معينة من الزمن تمثل بداية أونهاية فإنه لايستهلك وقتاً ولايحتاج إلي موارد أو جهد وإنما هو مجرد نقطة بداية أو نقطة نهاية لإنجاز معين.

رموز شبكة الأعمال : حيث أن شبكة الأعمال تتضمن أنشطة وأحداث ، وحيث أنها تتم عن طريق الرسم ، لذلك فإن الرموز المستخدمة في شبكة الأعمال هي :

- النشاط ويعبر عنه بسهم
- الحدث ويعبر عنه بدائرة

خطوات إستخدام شبكات الأعمال :

تمر شبكات الأعمال (سواء طريقة المسار الحرج أو طريقة بيرت) بمرحلتين وهما :

١ - مرحلة صياغة المشكلة Formulation

ونعني بمرحلة صياغة المشكلة أن يتم وضع برنامج العمل علي صورة يمكن معها تمثيلها في صورة شبكة أعمال ، بمعني تجهيز كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالبرنامج المطلوب برسم شبكة أعمال له ، ولذلك تتضمن هذه المرحلة مايلي :

- تحليل البرنامج المقصود من حيث تحديد مكوناته من جميع الأعمال والمهام أي من جميع أوجه النشاط اللازم أداؤها للإنتهاء من تنفيذ هذا البرنامج.
- ترتيب تلك الأنشطة وهذا يعني وضع علاقات الأسبقية بمعني أي الأنشطة يسبق الأخر وأيها يأتي بعدها ، والبعض الأخر الذي يتم تنفيذه في نفس الوقت. فمن المعروف أنه ليس من الضروري أن تتم كل الأنشطة في نفس الوقت ، وليس من الضروري أن تتم جميعها

على التوالي بل تتم بالتداخل وفق أسبقيات معينة يحكمها منطق معين.

- تحديد أزمنة وتكاليف أداء نشاط، ولعل هذه المعلومة هي سبب الإختلاف بين طريقة المسار الحرج وطريقة بيرت . ففي طريقة المسار الحرج الأزمنة محددة لكل نشاط ، أما في طريقة بيرت فإن الأزمنة تقديرية وفق نمط إحتمالات معينة ستؤجل الحديث عنه لحين التعرض لذلك عند توضيح طريقة بيرت.

٢ - مرحلة بناء شبكة الأعمال:

بعد إعداد الصياغة السابقة وتجميع كافة المعلومات يمكن التعبير عن تسلسل الأنشطة والأحداث في صورة رسم يطلق عليه شبكة الأعمال . وكما سبق القول القول سيعبر عن الحدث رقم ١ ويكتب هكذا ① ، وإنتهاء ، ويحدث نهاية البرنامج كله ويكتب هكذا ⓪ والرقم الذي يكتب داخل حدث النهاية يتوقف على حجم الشبكة والرقم المسلسل للأحداث.

أما بالنسبة للنشاط فقد سبق القول أنه يتم تصويره في صورة سهم يكتب أعلاه رمز هذا النشاط (أ ، ب ، ج ، ...) حسب تسلسله وكذلك يكتب بجوار رمزه زمن أداء هذا النشاط.

فمثلا إذا كان البرنامج كله يبدأ بالنشاط الخاص بشراء المواد الخام وأن هذا النشاط هو أول نشاط ويرمز له بالرمز أ ويربط بين الحدثين ١ ، ٢ ويتم الشراء في مدة زمنية قدرها ٢ يوم فإنه يمكن أن يعبر عن ذلك بالرسم التالي:

② أ ٢ ①

أي أن عملية الشراء لايسبقها أي نشاط ولكن هي في الترتيب الأول ولذلك بدأت بالحدث رقم (١) ، أنتهت بالحدث رقم (٢) حيث هو التالي في التسلسل وحيث أن نشاط الشراء هو أول نشاط في البرنامج لذلك كتب فوق السهم الرمز أ وبجواره رقم ٢ ليعبر عن الزمن اللازم لإتمام الشراء وهو يومين.

القواعد الأساسية في بناء شبكات الأعمال :

يتعين مراعاة القواعد التالية عند رسم شبكة الأعمال :

١ ـ لايجوز تمثيل أكثر من نشاط بإستخدام سهم واحد فقط ، ولكن لكل نشاط سهم يمثله.

٢ ـ يراعي أن يكون إتجاه السهم وإتجاه الشبكة عموماً في إتجاه واحد من اليسار إلي اليمين ، أو من اليمين إلي اليسار وفقاً لما أصطلح علي إستخدامه . المهم أنه إذا أصطلح علي أن يكون إتجاه الشبكة من اليسار إلي اليمين أن تكون كل الأسهم في هذا الإتجاه.

٣ ـ يتعين أن تكون كل الأسهم الممثلة للأنشطة مرسومة ومتجهة في إتجاه واحد وغير إتجاه الشبكة ، وعلي ذلك فإنه ممنوع تماماً أن تكون هناك أسهم تمثل أنشطة معينة تأخذ إتجاهاً مغايراً لإتجاه الشبكة أي ممنوع الأسهم المرتدة لأن ذلك لامعني له بل أنه ضد الحقيقة والواقع.

٤ ـ يعتبر كل حدث بمثابة بداية نشاط جديد (أو أنشطة جديدة) ، وفي نفس الوقت يمثل نهاية نشاط سابق (أو أنشطة سابقة) ماعدا حدثي البداية والنهاية للبرنامج كله . فالأول لايسبقه حدث ، والثاني لايأتي بعده حدث.

٥ ـ يراعي أن يكون لكل شبكة حدث بداية واحد ، وحدث نهاية واحد.

٦ - يستخدم في رسم الشبكة الخطوط المستقيمة ولايجوز إستخدام الخطوط المتعرجة أو المنحنية.

٧ - كذلك يراعي عدم تقاطع الأسهم الممثلة للأنشطة (بقدرالإمكان)

٨ - لايجوز أن تتعدد الأنشطة بين نفس الأحداث ، أي أنه لايجوز في بناء الشبكة

أن يشترك أكثر من نشاط في بداية واحدة ونهاية واحدة ، ولكن يتعين هنا إستخدام مايسمي بالنشاط الوهمي . ومثال ذلك الأتي:

المطلوب تمثيل البيانات التالية في صورة شبكة المجال.

النشاط	النشاط السابق.
أ	–
ب	–
ج	أ ، ب

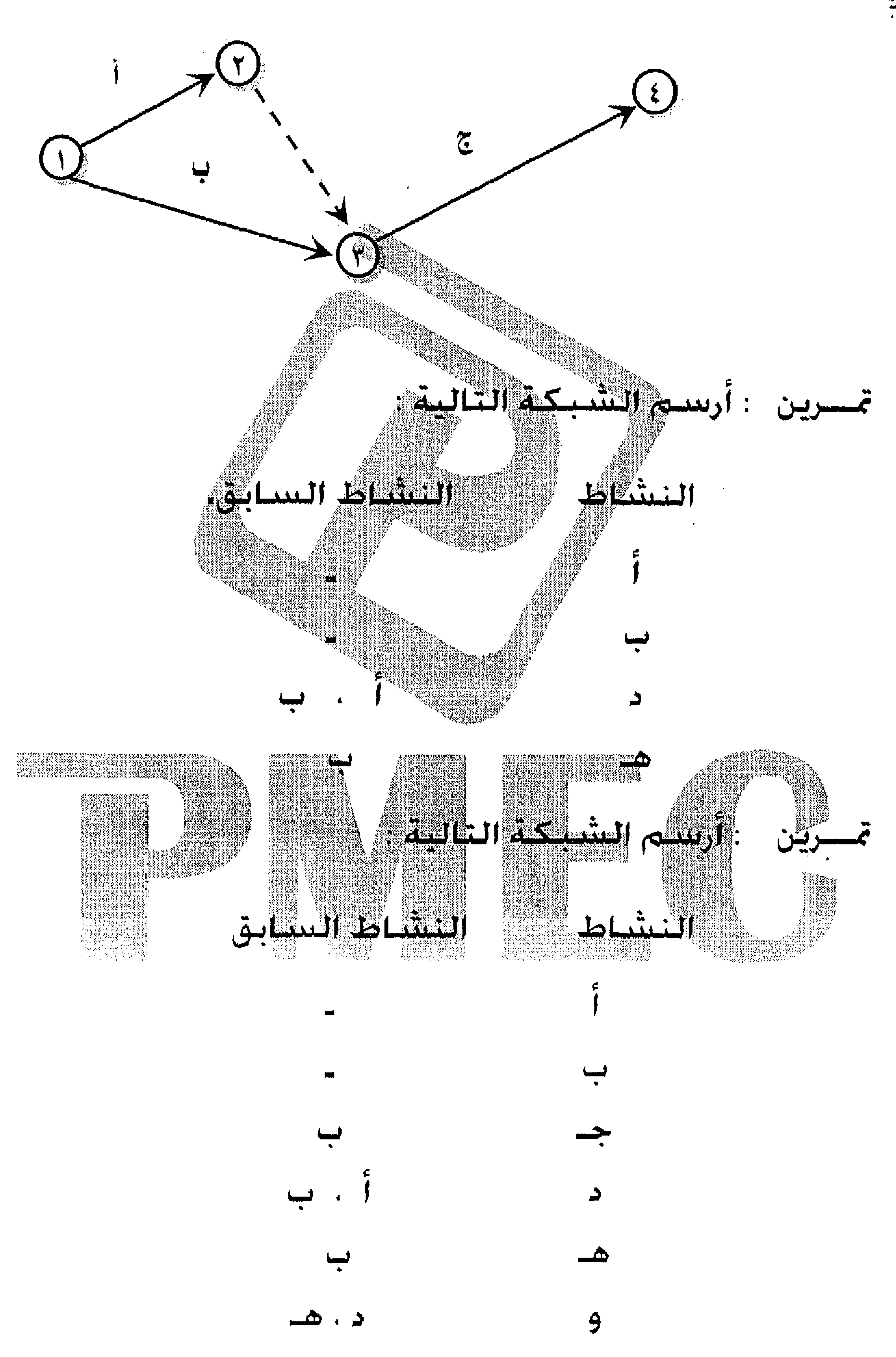
يمكن تمثيل هذه البيانات كالآتي:



ولكن هذا لايجوز حيث أن هناك نشاطين (أ) ، (ب) يربطان بين نفس الأحداث (١)، (٢).

ولعلاج هذا الموقف فإننا نستخدم مايسمي بالأنشطة الوهمية ويعبر عن هذا النشاط بسهم متقطع تمييزاً له عن النشاط العادي ، ويعادل هذا النشاط الوهمي معاملة الأنشطة الحقيقية بإستثناء أن الوقت اللازم له مقداره صفر حيث أنه لايستغرق وقتاً ولا يستهلك موارد ولكنه مجرد تمثيل وهمي لمراعاة قواعد بناء الشبكة.

وعلي ذلك يصبح شكل الشبكة بعد إضافة النشاط الوهمي كالآتي:



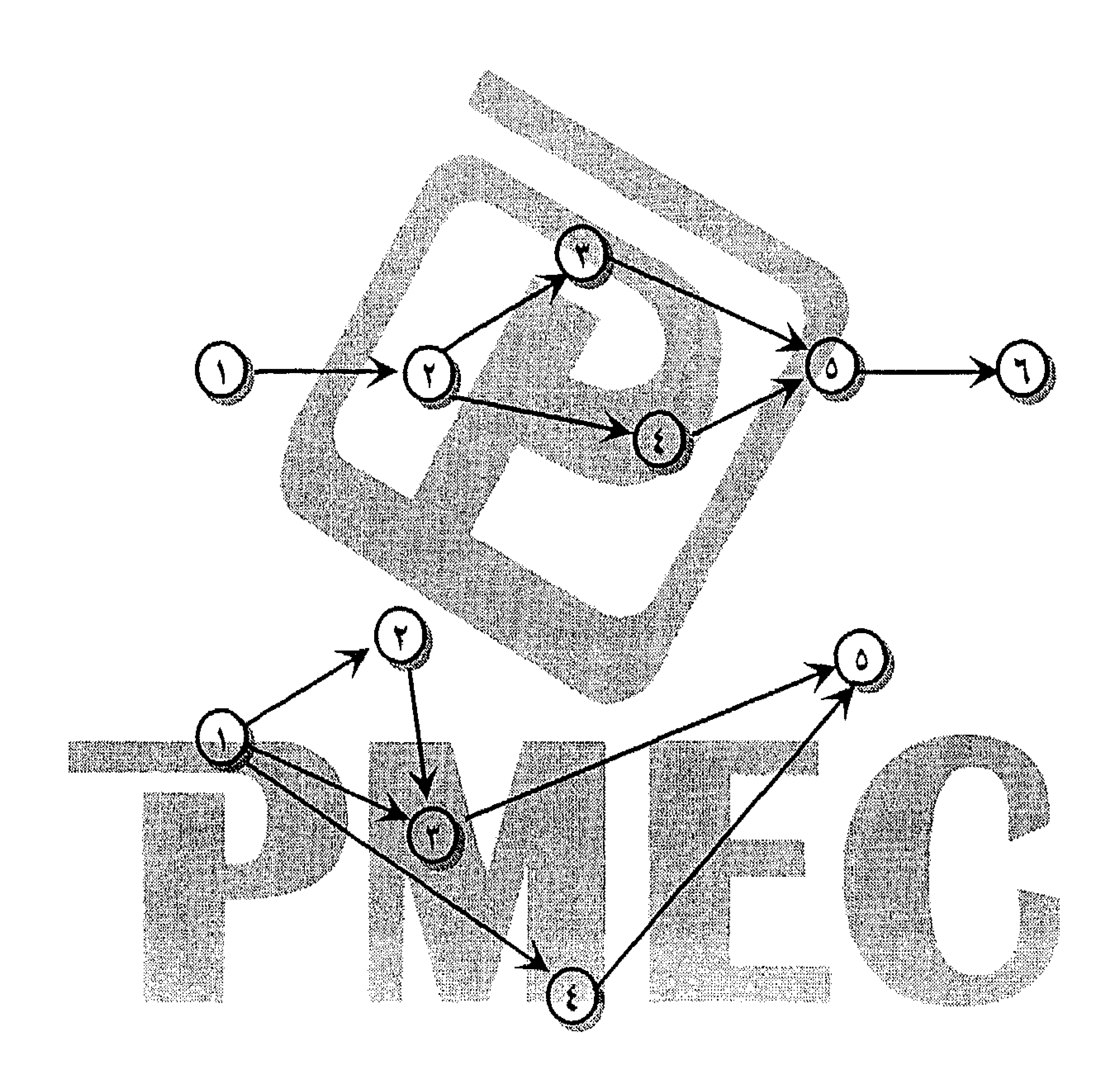
تمرين : أرسم الشبكة التالية :

النشاط	النشاط السابق
أ	-
ب	-
د	أ ، ب
هـ	ب

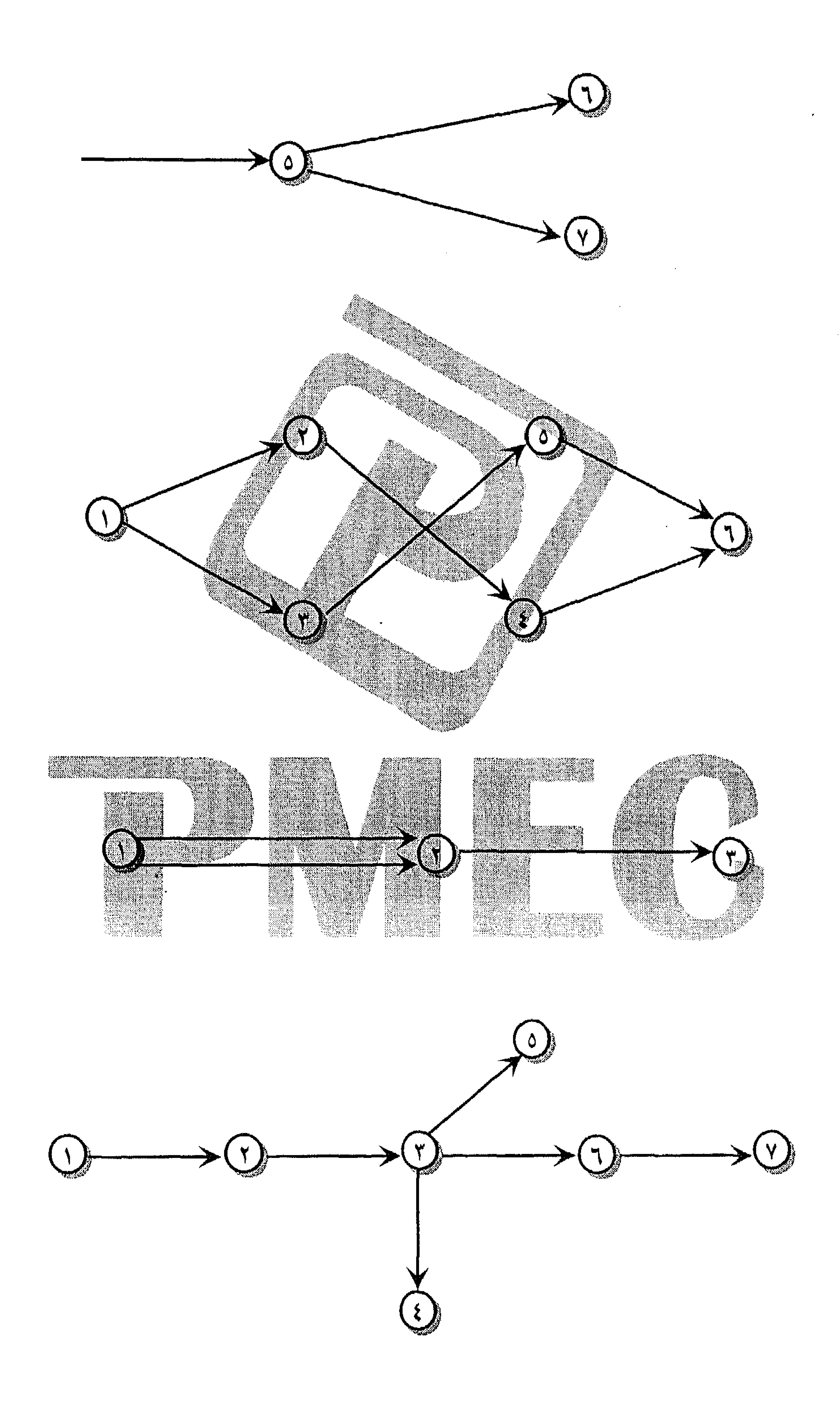
تمرين : أرسم الشبكة التالية :

النشاط	النشاط السابق
أ	-
ب	-
جـ	ب
د	أ ، ب
هـ	ب
و	د ، هـ

تمرين : ما رأيك في الشبكات التالية:



١
٢
٣
٤
٥
٦
١
٢
٣
٤
٥
PMEC



٦
٥
٧
٢
٥
١
٦
٣
٤
PMEC
١
٢
٣
٥
١
٢
٣
٦
٧
٤

رسم شبكة الأعمال وتحديد المسار الحرج:

بفرض أن إحدي الشركات تنوي طرح منتج جديد في السوق . وقد تم تحديد كافة الأنشطة التي تلزم لتصميم وتطوير وتسويق المنتج الجديد والوقت المتوقع لكل نشاط ، وقد ظهر ذلك علي صورة الجدول التالي :

المهمة أو النشاط	الرمز	النشاط السابق	الوقت المتوقع (بالأسابيع)
• تصميم السلعة	أ	-	٦
• تصميم العبوة والغلاف	ب	-	٢
• طلب وإستلام خامات السلعة	جـ	أ	٣
• طلب وإستلام خامات التغليف	د	ب	٣
• تصنيع السلعة	هـ	جـ	٤
• تصنيع العبوة والغلاف	و	د	٣
• إختبار السلعة تسويقياً	ز	هـ	٦
• إختبار العبوة والغلاف تسويقياً	ح	و	٤
• تعبئة وتغليف السلعة	ط	ز - ح	١
• التوزيع إلي الوكلاء	ك	ط	٢

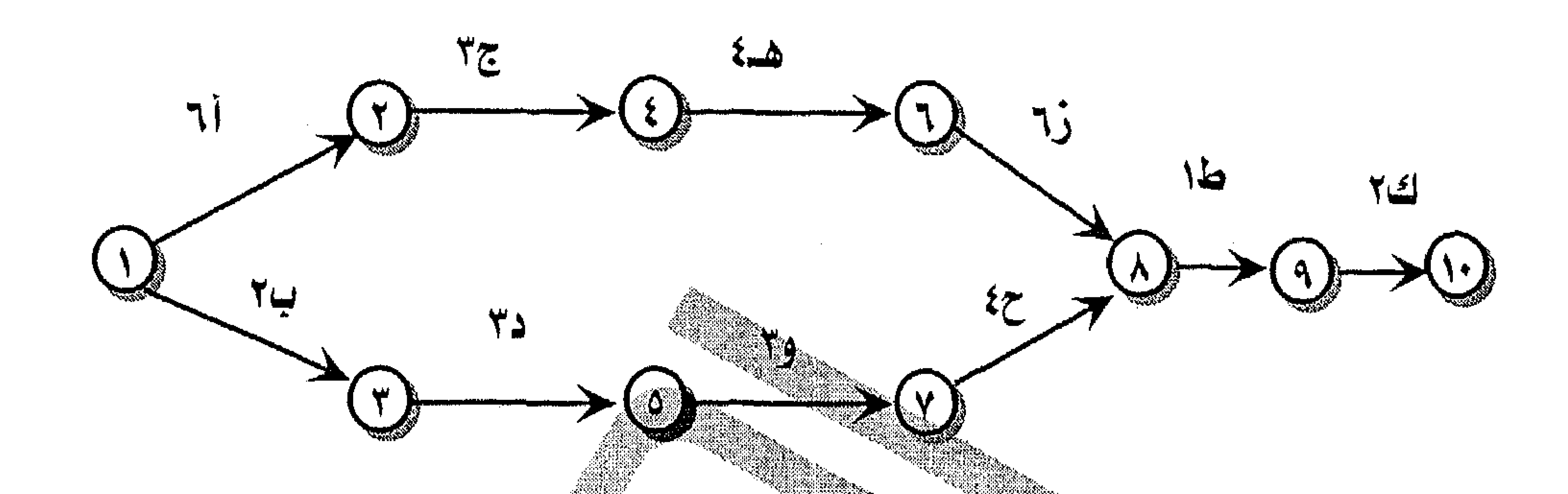
المطلوب :

١ - رسم شبكة الأعمال.

٢ - تحديد المسار الحرج (زمن الإنتهاء من طرح السلعة في السوق).

الحـــل:

أولاً : رسم شبكة الأعمال



ويلاحظ أننا قد راعينا في رسم الشبكة جميع القواعد الأساسية في بناء شبكات الأعمال.

ثانياً : تحديد المسار الحرج:

المسار الحرج هو ذلك المسار الأطول مابين أول حدث بداية للشبكة (١) إلي آخر حدث نهاية (١٠) . ويطلق عليه المسار الحرج لأنها المسار المتحكم في زمن تنفيذ البرنامج أو المشروع المعين ، ولكن كيف يتم تحديد ذلك المسار؟ يتم تحديد المسار الحرج للشبكة بإستخدام طريقتين هما : حصر كل المسارات الموصلة من البداية إلي النهاية بالشبكة وحساب أطوالها ويكون أطولها هو المسار الحرج والطريقة الثانية يستخدم فيها مفهوم جديد هو حساب الأوقات المبكرة والمتأخرة.

الطريقة الأولي : حصر كافة المسارات بالشبكة:

بمجرد النظر إلي الشبكة يتضح أن هناك عدد ٢ مسار يبدأ من الحديث الأول وينتهي إلي الحدث الأخير بالشبكة وهما :

المسار الأول : أ ، جـ ، هـ ، ز، ط ، ك

المسار الثاني : ب ، د ، و ، ح، ط ، ك

وأطوالها كالآتي :

طول المسار الأول = ٦ + ٣ + ٤ + ٦ + ١ + ٢ = ٢٢ أسبوع

طول المسار الثاني = ٢ + ٣ + ٣ + ٤ + ١ + ٢ = ١٥ أسبوع

وهذا يعني أن هذا المشروع أو هذا البرنامج سيتم الإنتهاء منه في زمن مقداره ٢٢ أسبوع وهو أطول من مساره الحرج (أطول المسارات)

ولكن الحقيقة أن هذه الطريقة في تحديد المسار الحرج طريقة عقيمة ومجهدة عندما تكون الشبكة بها كثير من العلاقات والأحداث إذ يصبح في تلك الحالة مجرد حصر المسارات عملية مرهقة جداً . هذا بالإضافة إلي أن هذه الطريقة لاتعطي معلومات علي درجة عالية من الأهمية مثل الوقت الراكد وكيفية حسابه كما سيتضح فيما بعد.

الطريقة الثانية : الأزمنة المبكرة والمتأخرة:

ونقصد بذلك تحديد الحدود الزمنية لكل نشاط والبداية المبكرة ، النهاية المبكرة بدءاً من نقطة البداية أي إتجاه أمامي Forward ، وكذلك البداية المتأخرة ، النهاية المتأخرة تبدأمن نقطة النهاية إتجاه عكسي Backwardويتم ذلك كالآتي :

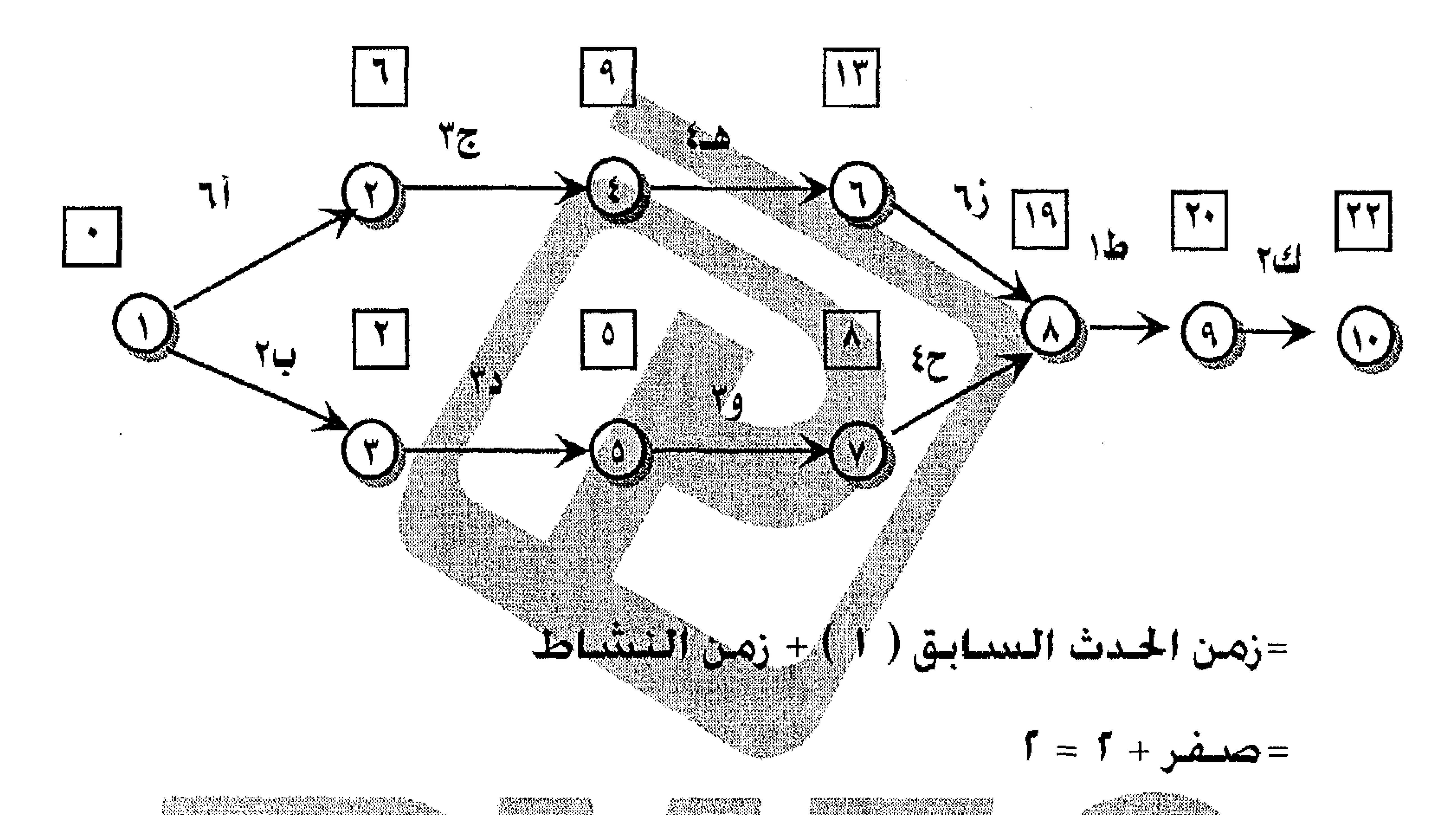
حسب الأوقات المبكرة:The Earlest Times

يمكن تعريف الوقت المبكر لحدث معين بأنه الوقت الذي لابد أن ينقضي قبل بداية الحدث مفترضين أن الأنشطة السابقة تستغرق الأوقات المقدرة لها . إن الأنشطة السابقة لحدث معين لابد وأن تنجز قبل وقوع الحدث ، ويتم حساب تلك الأزمنة وتسجيلها فوق كل حدث في مربع صغير . فمثلاً بالنسبة للحدث (١) فإنه لاتوجد أحداث أو أنشطة قبله فهو بداية المشروع كله لذلك فإن وقته المبكر =صفر لذلك يتم وضع مربع صغير فوق الحدث (١) ويسجل فيه صفر.

ثم تتجه إلي الحدث رقم (٢) فنجد أنه يسبقه النشاط (أ) الذي بدأ بالحرف (١) في زمن مبكر قدره صفر . إذن الزمن المبكر للحدث رقم (٢)

=الزمن المبكر للحدث رقم (١) + زمن النشاط أ = صفر + ٦ = ٦

ثم تتجه إلي الحدث رقم (٣) ويتم حساب زمنه المبكر كالآتي :



=زمن الحدث السابق (١) + زمن النشاط

=صفر + ٢ = ٢

وهكذا بالنسبة لباقي الأنشطة

والشبكة التالية هي شبكة المشروع الأساسية بعد إضافي الأزمنة المبكرة إليها.

الأرقام الموجودة بالمربعات فوق الأحداث هي الأزمنة المبكرة.

ويتضح من الشبكة السابقة أن الزمن المبكر لبداية المشروع هو صفر . وأن الزمن المبكر للإنتهاء من المشروع كله هو ٢٢ أسبوع . هذا يعني أن هذا المشروع سيتم الإنتهاء منه في مدة زمنية مقدارها ٢٢ أسبوع . (وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها).

ولكن كيف يمكن تحديد المسار الحرج ؟ لقد أستطعنا الحصول علي طول المسار الحرج ولكن لم يتم إستخراجه بعد.

لتعيين المسار الحرج نقوم بحساب الأوقات المتأخرة.

حساب الأوقات المتأخرة:The latest Time

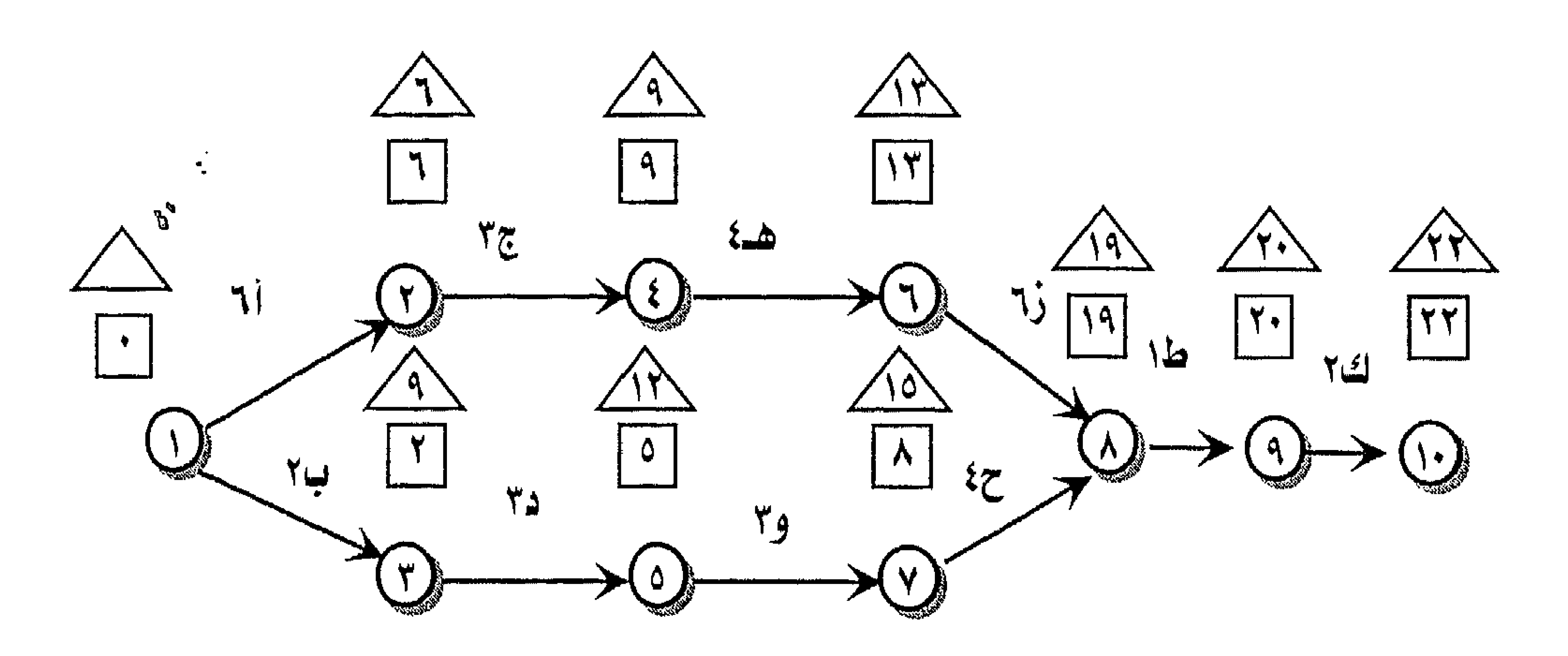
والوقت المتأخر للحدث هو الوقت الذي يجب ألايتأخر الحدث عنه إذا ما أردنا تنفيذ المشروع في الوقت الكلي المقرر له دون زيادة. ويحتسب الوقت المتأخر للحدث بعملية عكسية لعملية حساب الوقت المبكر، حيث نبدأ بأخر حدث ، ونجد أنه نظراً لعدم وجود أحداث لاحقة له فإن وقته المتأخر يعادل وقته المبكر هو الوقت لاكلي للمشروع ، في مثالنا هذا (٢٢) لذلك يتم وضعه فيو الحدث الأخير في مثلث تمييزاً له عن الوقت المبكر.

ويحسب الوقت المتأخر للأحداث الأخري (عدا الحدث الأخير) بخصم وقت النشاط الذي يعقب الحدث المراد تحديد وقته المتأخر من الوقت المتأخر للحدث السابق .فمثلاً:

-الوقت المتأخر للحدث (٩) = الوقت المتأخر للحدث (١٠) - زمن النشاط ك = ٢٢ - ٢ = ٢٠

-الوقت المتأخر للحدث (٨) الوقت المتأخر للحدث (٩) - زمن النشاط ط = ٢٠ - ١ = ١٩

وفيما يلي رسم للشبكة بعد الإنتهاء من حساب أزمنتها المبكرة والمتأخرة.



تحديد المسار الحرج:

هو ذلك المسار الذي يمر بالأحداث متساوية الأرقام المبكرة والأوقات المتأخرة بما لا يوجب بالشبكة راكد Slack Time بالنسبة لتلك الأحداث.

وبالرجوع إلي الشبكة السابقة يتضح أن المسار الحرج هو :

أ ، جـ ، هـ ، و ، ط ، ك



حـــــالة عملـــــية

بعد أن أنتهت حلقة الجودة بإحدي الإدارات من إختيار فكرة جديدة هدفها تطوير إداء العمل بالإدارة وإدخال تحسينات علي أداء الأفراد لتخفيض التكاليف وسرعة إنجاز الأعمال ، بدأت مجموعة حلقة الجودة في تحويل الفكرة إلي برنامج زمني للتنفيذ بهدف تحديد الزمن اللازم لتنفيذ الفكرة و، ولهذا الغرض تم حصركافة الأنشطة اللازمة لتطبيق الفكرة الجديدة والزمن التقديري لكل نشاط ، وهذا ماتظهره البيانات التالية :

الرمز	الإتجاه	الزمن المتوقع (باليوم)
أ	١ - ٢	٧
ب	١ - ٣	٦
جـ	٢ - ٣	٤
د	٢ - ٤	٨
هـ	٣ - ٤	٣
و	٣ - ٥	٩
ز	٤ - ٥	١٥
ح	٤ - ٦	١٤
ط	٥ - ٧	١٠
ي	٦ - ٧	١٣
ك	٧ - ٨	٨

والمطلوب :

١ - رسم شبكة الأعمال للفكرة الجديدة.

٢ - تحديد المسار أو المسارات الحرجة وزمن تنفيذ الفكرة الجديدة.

سلوكيات الإبداع

مقدمة:

إن الشخص المبدع يتمتع بقوي عقلية ودافعية تتجاوز الحد الطبيعي فهو بمثابة عقل ذي قوي عامة كبيرة ، تحول نحو هدف خاص ومحدد . ويمكن القول بأن المبدعين والقادة لهم سمات مميزة ، وقابلة للتحديد وبالتالي يثور تساؤل:

١ - هل يمكن فصل سمات المبدعين ؟

٢ - كيف يمكن تنمية السلوك الإبداعي ؟

ولايمكن الإجابة عن التساؤلين السابقين دون التعرض إلي التفكير الإبداعي كعملية، وكذلك تعريف الإبداع وأهميته.

عملية التفكير الإبداعي:

إن تحليل العملية الإبداعية من أجل التعرف علي العوامل أو المحددات التي يتكون منها الإبداع ومراحله عبر العقل البشري . يجعلنا نبدأ من إطار أو تصور نظري يساعد علي الإلمام بالجوانب المختلفة للإبداع ، ويحدد لنا طريقة قياسه.

ومن خلال إستخدام التحليل العاملي في مجال الإبداع ، أمكن بفضله أكتشاف أن هناك عوامل مستقله للقدرة الإبداعية ، وبدون التعرف عليها لانستطيع أن نتحدث عن وجود إبداع . ومن هذه العوامل :

١ - عوامل الطلاقة:

وتختص هذه العوامل بكفاءة الشخص المبدع في إستدعاء المعلومات وتداعياتها . ويمكن التعبير عنها بالسيولة أو الخصوبة

الفكرية ، وتظهر طلاقة الفرد من خلال كمية الأفكار التي تطرأ علي الذهن عند إثارة مشكلة ، كما تعبر عن سهولة توليد الأفكار وسرعة التفكير وسرعة التصنيف ، بإعطاء كلمات في نسق محدد أو وفق نظام معلوم.

وعلي ذلك يمكن تحديد ثلاثة أنواع للطلاقة كالآتي:

أ - الطلاقة الفكرية : وتنسب إلي سرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية أو المعاني مثل كلمات تتفق مع مجموعة معاني موصوفة.

ب - الطلاقة الإرتباطية : وتنسب إلي سرعة توليد وحدات معاني لتعبر عن علاقة ما.

ج - الطلاقة التعبيرية : وتنسب إلي إنشاء حديث متصل في صورة عبارات وجمل « نظام معاني. »

وعليه يتضح أن الإبداع يحتاج إلي وفرة في الأفكار ، ربما كان أغلبها لايصلح للتنفيذ ، ولكن المهم ألا يرفض المبدع فكرة تطرأ علي ذهنه . فالطلاقة هنا تعبر عن معدل أنتاج وتدفق الأفكار خلال فترة زمنية محددة.

٢ - عوامل المرونة:

ويقصد بها القدرة علي تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف . وبمعني آخر القدرة علي التحول بسهولة بالمعلومات من اتجاه لآخر والمرونة هنا يمكن أن تكون عكس التصلب العقلي ، والذي يتبني الفرد بمقتضاه مواقف محددة لايحيد عنها مهما كان . والمطلوب من الشخص المبدع أن يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي ، حتي يكون قادراً علي تغيير حالته العقلية « أفكاره » لكي تتناسب مع الموقف الإبداعي.

أ ـ المرونة التكيفية:

وهي قدرة الفرد علي إنتاج معلومات تساعد علي حل المشكلة ، وبمعني آخر تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع هذا الحل ، فهي قدرة الفرد علي الإكمال والبناء علي المعلومات والتفسيرات القديمة حتي تكون إمتدادات في إتجاهات جديدة لحل المشكلة.

ب ـ المرونة التلقائية:

وهي التي يظهر منها الفرد إستجابة عالية بسرعة الأنتقال من قسم إلي آخر أو من مجال إلي آخر . وتعني قدرة الفرد علي إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لاتنتمي لفئة أو أصل واحد.

٣ ـ الحساسية للمشكلات:

الشخص المبدع غالباً مايعي الأخطاء بسرعة ويستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد . فهو يرقب الأشياء التي لايلحظها غيره . ويكون لديه القدرة الفائقة علي إدراك عدم التوازن في الموقف . حيث أنه لن يكون هناك حل اللهم إلا إذا وجدت مشكلة.

تعريف الإبداع وأهميته:

إن السلوك الإبداعي يعبر عن عدم رضاء صاحبه بالواقع ، ومن ثم تقديم أفكار جديدة لتعديله وتطويره . وقد تعددت تعاريف الإبداع ، ومنها:

- أنه عملية ينتج عنها عمل جديد ، يرضي جماعة ما ، أو تقبله علي أنه مفيد.
- أنه عملية التفكير المخاطر الذي يتميز بالإنحراف بعيداً عن الإتجاه الأصلي السائد ، محطماً القالب ، فيصير معرضاً للخبره ، ويسمح لشئ ما بأن يؤدي إلي شئ آخر.

- أنه ممارسة القدرة علي حل المشكلات بطرق أصيلة ومفيدة.

وما سبق يمكن تمييز الناتج الإبداعي كالآتي :

- الإبداع كأسلوب من أساليب الحياة ، فهو صفة للإنسان المتكامل الذي ينتج أعمال عظيمة.
- الإبداع كناتج جديد والمقصود بالخبرة هنا ماينتج لأول مرة في مجتمع معين في مدي زمني محدد.
- الإبداع كعملية عقلية من خلال عوامل التفكير الإبداعي ، وكذلك مراحله بدءاً من مرحلة التهيؤ والإستعداد ، ثم الإختمار ، ثم الإشراق ، ثم التحقيق والتعديل ، ثم الولادة والظهور.

وكذلك فإن الناتج الإبداعي يوصف بأنه إبداعياً لو إتصف بكل من السمات الآتية:

- يجب أن يكون مفيداً للفرد والجماعة والمجتمع.
- يتضمن قدراً عالياً من المخاطرة ، والتكلفة ، والجهد.
- يحتاج وقت طويل لظهوره وكذلك تنفيذه.
- يجب أن يتميز بالأصالة وعدم التكرار.
- غالباً مايلقي معارضة أو عدم قبول في البداية.

وخلاصة القول أن الإبداع في مجال المنظمات هو النشاط الكلي المتكامل الذي يقوم به المديرون ، للتوصل إلي كل جديد ، من شأنه تطوير الأفراد والتنظيم والنظم داخل المنظمة ، وزيادة فعاليتها.

٤ ـ الأصالة:

وتتمثل الأصالة في القدرة علي إنتاج أفكار تتسم بالجدية ، وتزيد الأصالة عندما تزيد قدرة الفرد علي إبتكار أشياء أو أفكار لم يسبقه إليها أحد من قبل . والأصالة تعتمد ليس علي كمية

الأفكار وتنوعها كما في الطلاقة والمرونة ، ولكن تعتمد علي قيمة تلك الأفكار ، مع إختلافها عما يفعله الأخرون.

٥ ـ الإحتفاظ بالإتجاه والقدرة علي مواصلته:

حيث يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال أهتمامه .ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له إكتشاف السبل الهادية ومعاينتها . بالإضافة إلي إحتفاظ الفرد المبتكر بطاقته البدنية والنفسية لتساعده علي الأستمرار في عمله.

٦ ـ القدرة علي تكوين ترابط وإكتشاف علاقات:

وهي القدرة علي تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد . أو هي القدرة علي إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ، ثم إستنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.

وخلاصة ماسبق أن عملية التفكير الإبداعي تعتمد علي مجموعة من العوامل التي تشكل القدرة الإبداعية عند الفرد المبتكر . والغالبية من الأفراد يمتلكون موهبة التفكير التحليلي ، ولايمتلكون موهبة التفكير الإبداعي ، لكن يمكن تنمية الإبداع لدي الفرد ، ومن هذا المنطلق يمكن إيجاد تسمية بديلة للقدرة الإبداعية «التي يضعها الله في العقل منذ المولد » ، إلي الإمكانية الإبداعية التي يمكن إكتسابها والتدريب عليها.

الإمكانية الإبداعية

هي قوة الفرد الفكرية ، والثراء المعلوماتي والتكنولوجي في حقل من الحقول ، وكذلك مدي نضوج هذا الحقل وإستعداده لتقبل الثورة « نتاج الإبداع » في مقابل التقدم البسيط.

وترتبط أهمية الإبداع في مجال المنظمات ، بما يشكله الإبداع من تحديد المسار ، وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع . فالثورات والتقدم الهائل وكذلك « الموضة » وخلق أهداف جديدة وطرق جديدة ، يؤكد أن المديرين أمامهم تحدياً كبيراً ليصبحوا مبدعين ، وذلك للتغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال ، وقبول التحدي نحو التغيير في إتجاه الأفضل والصالح العام.

ويرتبط ذلك بمفهوم حديث في الإدارة والأعمال وهو:

التميز الإداري:

وينبثق هذا المفهوم من مصطلح العبقرية الذي يحمل في كنفه مصطلحان آخران هما : الإبداع والقيادة وليس هناك تمييز حاد ما بين الإبداع والقيادة ، فالإبداع الفائق والقيادة البارزة يمثلان المظهرين الأساسين للعبقرية عبر التاريخ ، والتمييزات الخاصة بين الإبداع والقيادة سوف تختفي ، حيث سيصبح الإبداع شكلاً من أشكال القيادة ، وتصبح القيادة مجالاً من مجالات الإبداع. وعليه ، فإن المجال الذي يعمل فيه القائد قد يحدد أهمية قدرته على جعل نفسه مفهوماً ، وتدعيم مرؤوسيه ليصبحوا إبداعيين في مجالاتهم.

سمات العلماء المبدعين

تخضع عملية الإبداع لدي الأفراد لمبدأ الفروق الفردية ، وكذلك ليس كل المنظمات تتسم بالإبداع وتشجعه . وعلي ذلك لزم التفرقة بين سمات الأفراد المبدعين ، وغيرهم . وكذلك بين سمات المنظمات المبدعة ، وغيرها.

سمات الأفراد المبدعين

ويمكن توضيحها بالنسبة للآخرين ، والوظيفة ، والذات كما في الشكل التالي:

بالنسبة للآخرين	بالنسبة لوظيفته	بالنسبة لذاته
• دافع الأستقلالية والتحرر من النزعة التقليدية. • الحساسية للمشكلات. • الحاجة لمعالجة المعقد والمركب. • الاتسام بالقلق. • ذا مبادئ أخلاقية. • يتسم بالشجاعة الأدبية.	• تفضيل الأشياء والأفكار علي الأشخاص. • الأعتماد علي التجربة والخطأ. • يميل إلي الأهتمامات الوظيفية الفكرية، وليست الروتينية. • المثابرة أمام المشكلات الوظيفية التي تعترضه • لايحب أن يتمسك بخطة عمل يومية ويناقش رؤساءه دائما.	• يتميز بأنه « جواني »أي الميل إلي فحص الأفكار ومراجعتها. • مفتوح علي التجارب والخبرات. • أقل إستقراراً من الناحية الأنفعالية ويتميز بالنضج الداخلي.

سمات المنظمات المبدعة

١ ـ توافر المتخصصين المهنيين.

٢ ـ عدم التركيز علي اللوائح والقواعد والإجراءات.

٣ ـ تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض.

٤ ـ العلاقات الشخصية الجيدة والإتصالات الحرة المفتوحة.

٥ ـ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٦ ـ المشاركة في إتخاذ القرار.

كيف تنمي الإمكانية الإبداعية لديك ؟؟

أنك تحتاج إلي:

١ ـ التفتح الذهني والخبرة:

ـ حدد المجالات التي تفهم فيها جيداً:

ـ حدد ماذا أضفته لنفسك في الفترة الأخيرة:

ـ حدد المعلومات الناقصة لديك:

ـ أجب عن ماذا فعلته من أجل توفير ماتحتاجه من معلومات:

٢ ـ الدافع إلي الإنجاز:

ـ حدد مستويات طموحك:

علي مستوي المنظمة

علي المستوي الشخصي

ـ حدد المستوي الذي وصلت إليه فعلاً:

علي مستوي المنظمة

علي المستوي الشخصي

ـ هل أمكنك تحديد الفجوة بين مستوي طموحك وبين ماتم إنجازه ؟

- حاول ، ثم حاول ، وتقدم ، تقدم لاتيأس.

٣ ـ القدرة علي التخيل والتذكر:

- أكتب أساليب جديدة تفيدك في عملك:

- هل لديك إقتراحات لتعديل الأهداف ؟ أكتبها:

- ماذا فعلت لتنمية قدراتك التأملية:

- ترقب لحظة الإلهام ، إنها قادمة:

ـ حدد أهم ثلاث مشاكل تواجهك في عملك:

ـ إنك بحاجة لبعض المعلومات القديمة ، إرجع بذاكرتك للوراء ، ثم إكتبها:

٤ ـ القدرة علي التميز ؟

ـ هل تري في نفسك إختلافات تميزك في قدرتك وشخصيتك عن الآخرين:

قدرتك:

شخصيتك:

ـ أعد أكتشاف نفسك:

- تذكر علو قيمتك ومكانتك بعد أن تصبح متميزاً:

سوف تصبح:

---

٥ - إرشادات عامة:

- القراءة والاطلاع المستمر في مجال التخصص والمجالات ذات العلاقة
- المرونة مع التخلص من القوالب - أو التصلب - الذهنية.
- العمق وبعد النظر وهجرة السطحية.
- النظرة الكلية للأمور.
- النظرة التفاؤلية العملية.
- سرعة البديهة والحضور الذهني.
- الإعتقاد الكامل في شعار « ما يجب أن يكون عليه. »
- مزاولة الاتصالات بفعالية.
- المبادرة والمبادأة في التصرف.
- الإعتماد على النفس والإستقلالية.
- إقتناص الفرص المجدية.
- حسن معالجة الضغوط غير المرغوب فيها.

والأن..

هل تعتبر نفسك من المبدعين ؟ . . . . هل يجب أن تكون مديراً مبدعاً ؟

أعد قراءة ماسبق بتركيز فذلك قمة هرم الشخصية أما قاعدة الشخصية فهي:

الفعل ، الإرادة الواعية والتحدي ، الوجدان والبيئة

أنظر داخل نفسك ، وأستكشف نفسك ، وحدد حاجتك ، واعمل علي إشباعها بطريقة إبتكارية

كيف يمكن تنمية السلوك الإبداعي

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبتكارية إلي التدريب علي توليد الأفكار ، وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها ـ عمليا ـ عملية الإبتكار ، كذلك التركيز علي بعض سمات الشخصية ، التي لو تم تنميتها فتزيد صفة الإبتكار لدي هذه الشخصية . مع التركيز أيضاً علي المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات ، لما له من أكبر الأثر علي الناتج الإبتكاري التنظيمي . ومن أكثر الأساليب شيوعاً الأساليب التالية :

١ ـ **إستخدام اللجان والجماعات لتطوير البدائل:**

إن إستخدام اللجان والجماعة في حل المشكلات يعني نقاطاً عديدة ووجهات نظر توضع في الإعتبار . وإن مناهج كثيرة في مايتعلق بالمشكلة يمكن تنميتها . وكما لإستخدام اللجان وجماعة إتخاذ القرار مزاياه وإيجابياته ، فإن له بعض السلبيات منها : الموافقات الصامتة للأعضاء السلبيين ، والقرارات المتكافئة « مزايا وعيوب » لكن ترجح بصوت واحد أو نقطة واحدة إيجابية . ولذا يراعي في ذلك التفرقة بين الحصول علي الأفكار وخطوات إتخاذ القرار . هذا بالإضافة إلي الهيمنة الفردية لبعض الأفراد علي الجماعة كلها.

أما إيجابيات أستخدام اللجان وجماعية القرارات ، فإنها تتبلور في القدر المتعاظم من المعرفة والمعلومات ، ومداخل حل المشكلة . وهذا يزيد

من فرصة إيجاد الحلول وقبولها . هذا . بالإضافة إلي الشمول الجيد للقرار من جميع وجهات النظر ، من خلال الإختلاف بين الأفراد.

وعلي أي حال ، تكون قدرة الجماعة علي زيادة مزايا أستخدام الحل الجماعي للمشكلات ، وتجنب المأخذ متوقفة علي مهارات قائد الجماعة إلي مدي بعيد . ويمكن للمدير الأستعانة بالعوامل الآتية:

- لابد من ضمان موافقة الجميع علي كيفية تعريف المشكلة ، حتي يتم تحديد الآتجاه الصحيح نحو تنمية بدائل الحل ، بدلاً من بذل الجهد في البحث عن حلول لمشكلة خاطئة.
- التأكد من إيجابية مشاركة كل أفراد اللجان أو الجماعة ، مع التمييز بين تجميع الأفكار وتقييم الأفكار.
- يجب علي قائد الجماعة الهيمنة علي المناقشة لإستخراج الأفكار ، لا أن يمدهم بها.
- العقل المتفتح والأخلاص في البحث عن أفضل حل بدلاً من الترويج لبديل خاص.

٢ ـ العصف الذهني:

وتسمي هذه الطريقة بالعصف الذهني أو قدح الذهن أو التفكير العاصف . لأن المصطلح الأنجليزي لها.Brain - Storming

وهي وسيلة يمكن أن تكون إمتداداً لإستخدام اللجان وتطوير البدائل . لأنها تضع نموذجاً وشروطاً . يمكن تطبيقه علي الجماعة ، للحصول علي أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير . وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها . ويعتمد نجاح هذه الطريقة علي شروط رئيسية هي:

أ - تأجيل تقييم الأفكار إلي مابعد جلسة توليد الأفكار.

ب - عدم وضع قيود علي التفكير. حيث أنه يجب علي الفرد أن يفكر بحرية ، وأن يندفع بأفكاره وخياله وأحلامه . ويترك العقل الباطن يعبر عما بداخله . فوضع القيود تقلل من الأنطلاق في التفكير.

ج - كمية الأفكار هي المهمة ، وليست نوعية الأفكار.

د - البناء علي أفكار الآخرين وتطويرها . لأنه من الممكن للفرد أن يستخدم أفكار الآخرين لإكتشاف أفكار جديدة ، فالفكرة الجديدة يمكن أن تولد في رحم فكرة أخري قديمة أو لشخص آخر.

مطبقاً لهذه الطريقة يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الإجتماع ، ويجب أن تكون مشكلة راهنة وهامة . وتلك الأهمية لتبرير إشتراك الآخرين في مناقشتها . ويتراوح عدد المشتركين في الإجتماع مابين «٦-١٦» شخصاً . والعدد المثالي هو ١٢ شخصاً . ويجب أن يكون المشاركون في مستوي إداري وفكري متقارب . كذلك يجب أن يشارك عدد ٢ أو ٣ أشخاص من هم علي دراية بالمشكلة لإمداد المجموعة بالمعلومات المناسبة . ويجب دعوة المشاركين للإجتماع قبل يومين وتعريفهم بالمشكلة . ويكون هناك فرد لماح مرن لمتابعة وكتابة كل الأفكار أثناء الإجتماع . ويشكر المدير الجميع في النهاية علي أن يخبرهم علماً بإختيار الأفكار في الجلسة القادمة.

وفي الجلسة الثانية بعد يوم أو يومين لتقييم الأفكار ينبغي توزيع قائمة بالأفكار كلها . وتحديد الأفكار التي تم إختيارها.

٣ ـ القائمة المعدة سابقاً:

عرض « أسبورن » هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساساً علي مايشبه القائمة المعدة مسبقاً . والتي تتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشئ محل التفكير . وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة علي التفكير في إجابات لها ، أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً . وبعبارة أخري يتعين علي الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة ، علي فرض أنه يريد تعديل منتج معين ، وهذه الأسئلة هي:

- هل يمكن إستخدام المنتج في أغراض أخري ؟ وماهي ؟
- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته ، وماهي ؟
- هل يمكن تطويع المنتج حتي يناسب مجال جديد ؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي ؟
- هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالي ؟
- هل يمكن إنقاص شئ من المنتج الحالي ؟
- هل يمكن إحلال عنصر بآخر في المنتج الحالي ؟
- هل يمكن عكس أجزاء المنتج وقلبها رأساً علي عقب ؟
- هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء المنتج ؟
- هل يمكن ضم أجزاء في المنتج إلي بعضها ، ودمجها لعمل تكوينات جديدة من المنتج ؟

٤ ـ التحليل المورفولوجي:

ويعتبر التحليل المورفولوجي أحد الخيارات الواجب النظر إليها بجدية اليوم ، وذلك لتطوير المنتجات الحالية بصورة متواصلة ، حتي تتلائم مع الأسواق وتفضيلات المستهلكين.

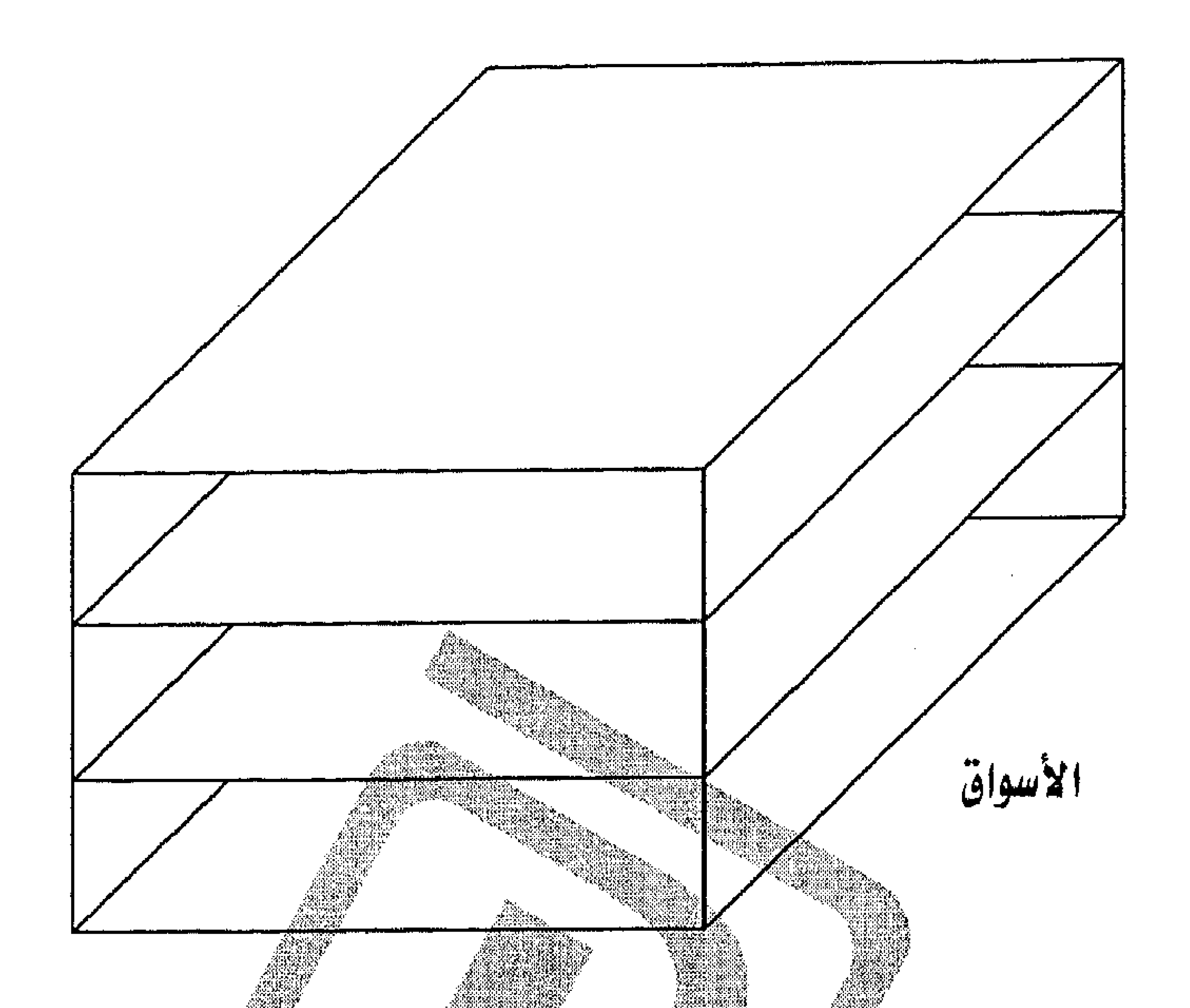
ويعد هذا الأسلوب لربط المقدرة علي الإبتكار بأساليب التجديد في المنتج وهناك متخصصون في هذا المجال أمثال دكتور « تيودور ريكاردز » وهو يعمل أستاذاً محاضراً في علوم الخلق والإبداع في المدرسة البريطانية « مانشستر بزنس سكول »حيث يتركز عمله في تعليم كيفية إبتداع الأفكار الجديدة.

وقدم مع زميله « جون كارسون » في كتابيهما تطوير المنتجات الصناعية الجديدة « دليل عملي للثمانينيات » نموذجاً يحتذي كنظام لتطوير المنتجات طبقاً للمواد الخام المتوافرة ، الأسواق وطبيعتها ، وأساليب المعالجة . وسمي هذا النظام« بالإبتكار المنتظم والتمثيل المكاني للتكنولوجيا والبحث العلمي . » ويقول الكاتبان : أن هذا النظام الذي إبتكرناه ، يمكن الشركات من تقدير نقاط ضعفها وقوتها وتحديد نواحي النقص في مجموعة منتجاتها ، ثم إستخدام فنون الخلق والإبداع لمعالجة هذا النقص.

وحسبما يقول الدكتو« تيودر » ، فقد أمكن بإستخدام هذا النظام في إحدي الشركات الصناعية ، التوصل إلي ٢٠٠٠ منتج جديد خلال فترة لاتزيد علي ٤ سنوات وقد أثبت ١٢ منتجاً منها نجاحاً باهراً في الأسواق بتكلفة إستثمارية ٤٥٠,٠٠٠ دولار، وأن قيمة مبيعاتها بلغت ٢.٢ مليون دولار.

وهذا النظام لايعتمد علي الحدس والتخمين ولكنه يعتمد علي حرية الحركة ، ولذا سمي بنظام الخلق المنظم ، وكذلك ليناسب « كتصور مجسم » كل تنظيم ، حيث يسمي بالتمثيل المتكامل.

ويمثل الشكل التالي « نموذج التحليل المورفولوجي »



شكل المنتج (أساليب المعالجة _ مستطيل - مربع - دائري - بيضاوي)

ويتكون النموذج السابق من ثلاث مصفوفات مجسمة ، وتمثل المحاور : المواد الخام التي تستخدمها المنظمة ، الأساليب التي تطبقها في إستعمال هذه المواد الخام ، والأسواق التي تبيع فيها منتجاتها . وبداخل هذه المصفوفة نماذج تمثل المنتجات الحالية ، وبالتدقيق داخل المصفوفة بإستخدام فكرة التوافيق والتباديل يمكن تحديد الفجوات التي تحتاج إلي إبتكار وأفكار جديدة لملئ هذا الفراغ . ويمكن إدخال هذه البيانات والنموذج المجسم نفسه داخل برنامج كمبيوتر.

ويعتمد النموذج السابق علي أن المشكلة تفصل إلي مكوناتها الجزئية ، مع متغيرات الموقف الملائم ، ثم يقوم الفرد المبتكر بتكوين أو دمج هذه العناصر في تكوينات جديدة ، بحيث يمكن بعد ذلك أنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية ومن ثم يمكن التوصل إلي حلول كثيرة بهذه الطريقة.

٥ ـ التوفيق بين الأشتات:

يقوم هذا الأسلوب علي التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة والتي لايبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما . وتعتمد هذه الطريقة علي أن العملية الإبتكارية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر ، ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك . وتعتمد علي التوفيق بين الأفكار المختلفة بإستخدام نشاطين:

- الأول : جعل كل ماهو غريب مألوفاً!!!
- الثاني : جعل كل ماهو مألوف غريبا!!!

والرؤية الجديدة للمشكلة وحلولها تأتي من تهيئة المناخ الضروري للإبتكار بإستخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات وإستخدام الرموز . وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا.

٦ ـ أسلوب « دلفي: »

يقوم هذا الأسلوب علي أساس إختيار أحد الأفراد كمنسق ، بشرط أن يكون علي دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب . كذلك يتم إختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم . ويقوم المنسق بإستلام إجابات الخبراء منفردة . ثم يقوم بتفريغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدي الإتفاق أو الإختلاف في آراء الخبراء ، والذين لايعرفون بعضهم بعضاً ، حيث يكون إتصالهم بالمنسق فقط . وبعد ذلك يقوم المنسق بعمل ملخص للنتائج التي توصل إليها الخبراء . ثم بعد ذلك يرسل هذا الملخص إلي كل خبير . ويسأله عما إذا كان مازال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة محل الدراسة أم لا ؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها علي رأيه السابق أم لا ؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلي أن يصل إلي درجة من الثبات النسبي في الآراء أو الإجابات . ومن العيوب الأساسية لهذه الطريقة تباعد الخبراء والمجهود الكبير الواقع علي المنسق وإرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عديدة . إلا أنها تساعد علي تنمية الحلول البديلة .والكشف عن الإفتراضات الأساسية أو المعلومات تؤدي إلي أحكام مختلفة . والكشف عن المعلومات التي تؤدي إلي أتفاق أو أختلاف المجموعة . مع ربط النتائج بمدي أوسع من المعرفة حسب كل خبير.

٧ ـ أسلوب المجموعة الأسمية:

يشبه هذا الأسلوب إلي حد كبير، أسلوب « دلفي » كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في إتخاذ القرارات . ومن أجل بحث أية مشكلة معينة بإستخدام أسلوب المجموعة الأسمية أو الرمزية ، فإنه يمر بتطبيق الخطوات التالية:

أ- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة وفي صمت.

ب- يقوم كل عضو بدوره بعرض فكرة واحدة علي الجماعة ، ويتم تأجيل المناقشة إلي أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.

ج- تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة ، وذلك بغرض إستجلاء نقاط غامضة فيها أو تهذيبها وتطويرها.

د- يقوم كل عضو منفرداً بترتيب الأفكار ، ثم يتم التصويت عليها من جانب أعضاء المجموعة علي أولوية الأفكار . ويتحدد قرار الجماعة علي أساس الفكرة التي تحصل علي أعلي درجة أو مرتبة من المجتمعين.

والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب « دلفي » أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجهاً لوجه ، ويحدث الأتصال بينهم مباشرة . وإن كانت عملية التصويت سوف يميل فيها كل عضو للتصويت تجاه فكرته ، بغض النظر عن تحليلها السابق جماعياً.

أنـا مبتـكر .. إذن أنـا موجـود

أقرأ كل عبارة من العبارات الآتية بدقة . ثم أرسم دائرة حول الدرجة التي تتفق مع رأيك أو سلوكك.

م	العبـــــــارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائما
١	أثق في نفسي وقدرتي علي تحقيق الأهداف.	١	٢	٣	٤	٥
٢	أخجل من توجيه اسئلة للآخرين لأتعرف علي أشياء لا أعرفها.	٥	٤	٣	٢	١
٣	أسارع فوراً بتحديد أي مشكلة تواجهني.	٥	٤	٣	٢	١
٤	أستطيع أن أوفق بين الأشياء الغريبة.	١	٢	٣	٤	٥
٥	استطيع أن اكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء التي حولي.	١	٢	٣	٤	٥
٦	أؤمن بأن الافكار الجيدة تجيء علي مهل.	١	٢	٣	٤	٥
٧	أحاول ايجاد حلول لأكثر من مشكلة في ذات الوقت.	٥	٤	٣	٢	١
٨	يصعب علي تصديق أن الافكارالجديدة تستدعي بعضها بعضاً.	٥	٤	٣	٢	١
٩	أفرق .. بين مايمكن التحكم فيه ومالا يمكن التحكم فيه عند تحديد أسباب المشكلة.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائما
١٠	أجمع أكبر قدر من البيانات لتحديد المشكلة.	١	٢	٣	٤	٥
١١	أعطي عقلي فرصة للإسترخاء عندما أصاب بالإجهاد والتعب.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	أحب الأعمال والمهام التي فيها تحد لقدراتي وإمكاناتي	١	٢	٣	٤	٥
١٣	أستمر في العمل لأطول فترة ممكنة أملاً في الوصول إلي حل مبتكر.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يساعدني إلهامي الداخلي علي التوصل إلي أفكار عديدة متنوعة.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	أنظر الي الأشياء من زوايا عديدة.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	يساعدني الهامي الداخلي علي التوصل إلي أفكار جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	أعطي للفكرة الجديدة وقتاً كافياً لكي تختمر.	١	٢	٣	٤	٥
١٨	أضع معايير دقيقة للحكم علي مدي حداثة أفكاري.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	أري أن المشاكل التي أتعرض لها أكبر من قدراتي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	أهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــــارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائما
٢١	أهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	أمتلك القدرة علي تطوير أفكاري لأكثر من مجال.	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	أؤمن تماماً بأن « من فات قديمه تاه. »	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	أهتم كثيراً بالإنجازات ولايهمني تعاطف الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	أتردد كثيراً في عرض أفكاري عندما تكون غريبة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	يساعدني خيالي الواسع علي تصور الأشياء في أشكال جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	أحرص تماماً علي الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	أتفادي تعريض أفكاري الجديدة للتقييم بمجرد نشأتها.	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	أركز علي التفاصيل داخل الإطار العام للموضوع.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	انفتح علي كل ماهو جديد وغير عادي وأسعي لتجربته.	١	٢	٣	٤	٥

سجل - في الجداول التالية - الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة من عبارات الاستقصاء:

الحساسية للمشكلات

م	الدرجة
٢	
٣	
٥	
٧	
٩	
١٠	
المجموع	

الطلاقة

م	الدرجة
٤	
٨	
١٤	
٢٠	
٢٥	
٢٨	
المجموع	

الإصالة

م	الدرجة
٦	
١٦	
١٨	
٢١	
٢٣	
٢٤	
المجموع	

المرونة

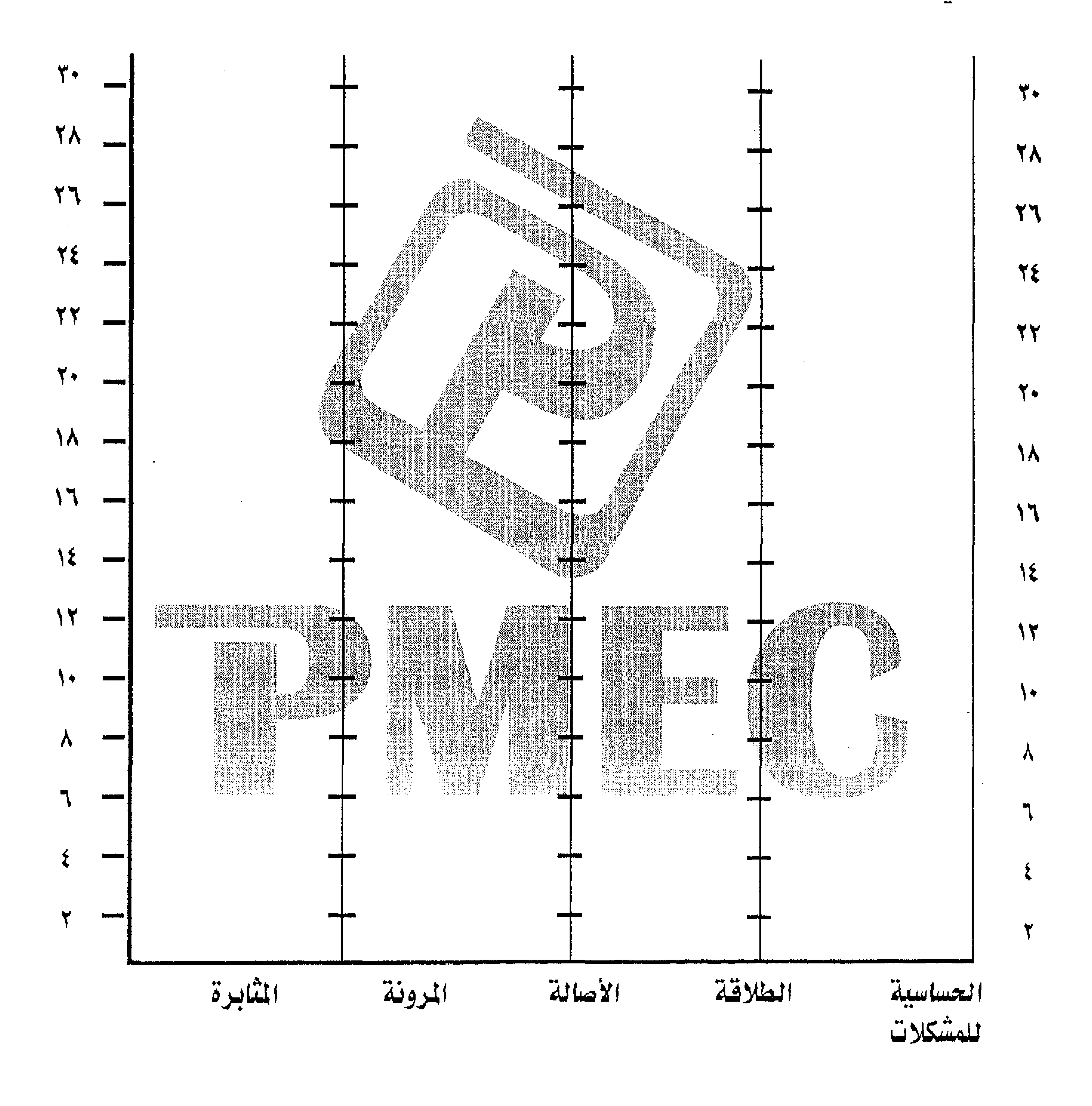
م	الدرجة
١٥	
٢٢	
٢٦	
٢٧	
٢٩	
٣٠	
المجموع	

المثابرة

م	الدرجة
١	
١١	
١٢	
١٣	
١٧	
١٩	
المجموع	

سجل مجموع كل جدول من الجداول على الشكل التالي

قم بتوصيل النقاط التي حددتها على الشكل السابق على التوالي، ثم استمع لتحليل الخبير



معوقات وعقبات الإبتكار

إقرأ كل عبارة من العبارات الأتية بدقة ، ثم ضع دائرة حول الدرجة التى تتفق مع وجهة نظرك أو تنطبق على سلوكك أو تصرفاتك فى العمل.

م	العبـــــــــارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائما
١	تبحث ادارة مؤسستنا بإستمرار عن البدائل المعروفة والمعتادة.	١	٢	٣	٤	٥
٢	أدرك جيداً معظم متغيرات المواقف التى اتعرض لها.	٥	٤	٣	٢	١
٣	أميل إلى مسايرة الآخرين فى أفكارهم وآرائهم.	١	٢	٣	٤	٥
٤	أخاف أن أظهر أمام الآخرين بمظهر الغباء وأخشى نقدهم لى.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أحرص على قبول الأعمال التى فيها تحدى لقدراتى.	٥	٤	٣	٢	١
٦	يقسو مجتمعنا على من يحيد عن عاداته وتقاليده.	١	٢	٣	٤	٥
٧	يعجبنى السرعة فى التقييم والحكم على الأشياء.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــــارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائما
٨	أستطيع أن أتعامل بحرية مع المفاهيم والأشياء.	٥	٤	٣	٢	١
٩	يحترم مجتمعنا حرية كل فرد فى التفكير والتعبير	٥	٤	٣	٢	١
١٠	أنسى أسماء الناس والشوارع والمدن الصغيرة.	١	٢	٣	٤	٥
١١	تركز إدارة مؤسستنا على استقرار العلاقات فيها لفترة طويلة.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	تميل الإدارة العليا فى مؤسستنا الى تركيز السلطة.	١	٢	٣	٤	٥
١٣	أسيطر علي خيالى ولا أدعه يسرح بعيدا.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أميل إلى حب الإستطلاع ومعرفة كل ما يدور حولى.	٥	٤	٣	٢	١
١٥	أثق إلى حد كبير فى قدراتى وخبراتى.	٥	٤	٣	٢	١
١٦	أحب أن أتحمل المخاطرة ومواجهة الأمور الصعبة.	٥	٤	٣	٢	١
١٧	أتحمس لأفكارى وأبذل أقصى جهد لتحقيقها.	٥	٤	٣	٢	١
١٨	أعتقد بأن العمل الجاد عنصرا أهم من الحظ فى تحقيق النجاح.	٥	٤	٣	٢	١
١٩	يربى مجتمعنا أطفالة على أساس مبدأ الوصاية الفكرية.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــــارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائما
٢٠	أستطيع أن أكتشف أوجه التقصور والضعف فى الأشياء.	٥	٤	٣	٢	١
٢١	أعتمد على بديهيتى وأحساسى بالصح والخطأ عند حل مشكلة معينه.	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	أتمتع بالقدرة على الربط بين الأشياء وتصور علاقات جديدة بينها.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	تركز إدارة مؤسستنا بدرجة كبيرة على اللوائح والقواعد والإجراءات.	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	يتيح مجتمعنا للأفكار الجديدة فرصة الإختبار والتجريب.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	أحرص تماما على معرفة التفاصيل الدقيقة للأشياء.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	تخصص مؤسستنا المبالغ الكافية للبحوث والتطوير والإبتكار.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	تشجع إدارة مؤسستنا العاملين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية وصراحة من خلال قنوات الإتصال الفعاله.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	تحرص وسائل وبرامج الإعلام فى مجتمعنا على توسيع آفاقنا الفكرية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	أدت كثرة القيود والقوانين التى تضعها الدولة إلى تحول إدارة مؤسستنا إلى مجرد أداة للتنفيذ.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائما
٣٠	تحرص مؤسستنا على تطبيق أساليب عديدة للحصول على أفكار العاملين ومقترحاتهم.	٥	٤	٣	٢	١
٣١	تنتابنى الحيرة عندما أفكر فى حل مشاكلى.	١	٢	٣	٤	٥
٣٢	أتميز بارتفاع مستوى طموحاتي وآمالي.	٥	٤	٣	٢	١
٣٣	أخاف أن أعمل بصورة منفردة.	١	٢	٣	٤	٥
٣٤	أؤمن تماما بأن من فات قديمة تاه.	١	٢	٣	٤	٥
٣٥	يصر رئيسى على تنفيذى للعمل طبقا لتعليماته وتوجيهاته.	١	٢	٣	٤	٥
٣٦	أفضل أن أخلو بنفسى بعيدا عن الناس.	١	٢	٣	٤	٥
٣٧	يعترينى القلق والتوتر الشديدين عندما أواجه مشكله فى العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٣٨	أصر على تجاوز الصعوبات والعقبات التى تعترض تحقيق أهدافى.	٥	٤	٣	٢	١
٣٩	تحدد اللوائح والتعليمات فى مؤسستنا دور كل فرد بشكل مفصل ودقيق.	١	٢	٣	٤	٥
٤٠	أضحى براحتى فى سبيل الوصول إلى إهدافى.	٥	٤	٣	٢	١
٤١	أخشى أن أفقد وظيفتى إذا حدث تغيير فى المؤسسة.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــــارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائما
٤٢	تحترم إدارة مؤسستنا وتقدر الدور الذى أقوم به فيها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٣	أشعر بأننى فى الوظيفة التى تتفق مع قدراتى وميولى.	٥	٤	٣	٢	١
٤٤	تعمل مؤسستنا على تنمية ملكة الإبتكار لدى العاملين بأساليب عديدة.	٥	٤	٣	٢	١
٤٥	أفخر بإنتمائى لمؤسستى ولدى ولاء كبير لها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٦	تطبق مؤسستنا نظام فعال لتحفيز العاملين على الأبتكار والتطوير.	٥	٤	٣	٢	١
٤٧	يحرص مجتمعنا على الإنفتاح العلمى على خبرات العالم المتقدم.	٥	٤	٣	٢	١
٤٨	تسود فى مجتمعنا قيم الإنضباط الذاتى والعمل الشاق.	٥	٤	٣	٢	١
٤٩	يفتقر مجتمعنا إلى القيادات الإداية الفعالة المؤمنة بالتجديد والإبتكار.	١	٢	٣	٤	٥
٥٠	يؤمن أفراد مجتمعنا بفكرة الإبتكار الاجتماعى.	٥	٤	٣	٢	١

سجل - في الجداول التالية - الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة من عبارات الاستقصاء:

المعوقات العقلية

م	الدرجة
٢	
٧	
٨	
١٠	
١٣	
١٤	
٢٠	
٢١	
٢٢	
٢٥	
المجموع	

المعوقات الإنفعالية

م	الدرجة
٣	
٤	
١٥	
١٦	
٣١	
٣٣	
٣٤	
٣٦	
٣٧	
٤١	
المجموع	

المعوقات الدافعية

م	الدرجة
٥	
١٧	
١٨	
٣٢	
٣٨	
٤٠	
٤٢	
٤٣	
٤٥	
٤٦	
المجموع	

المعوقات التنظيمية

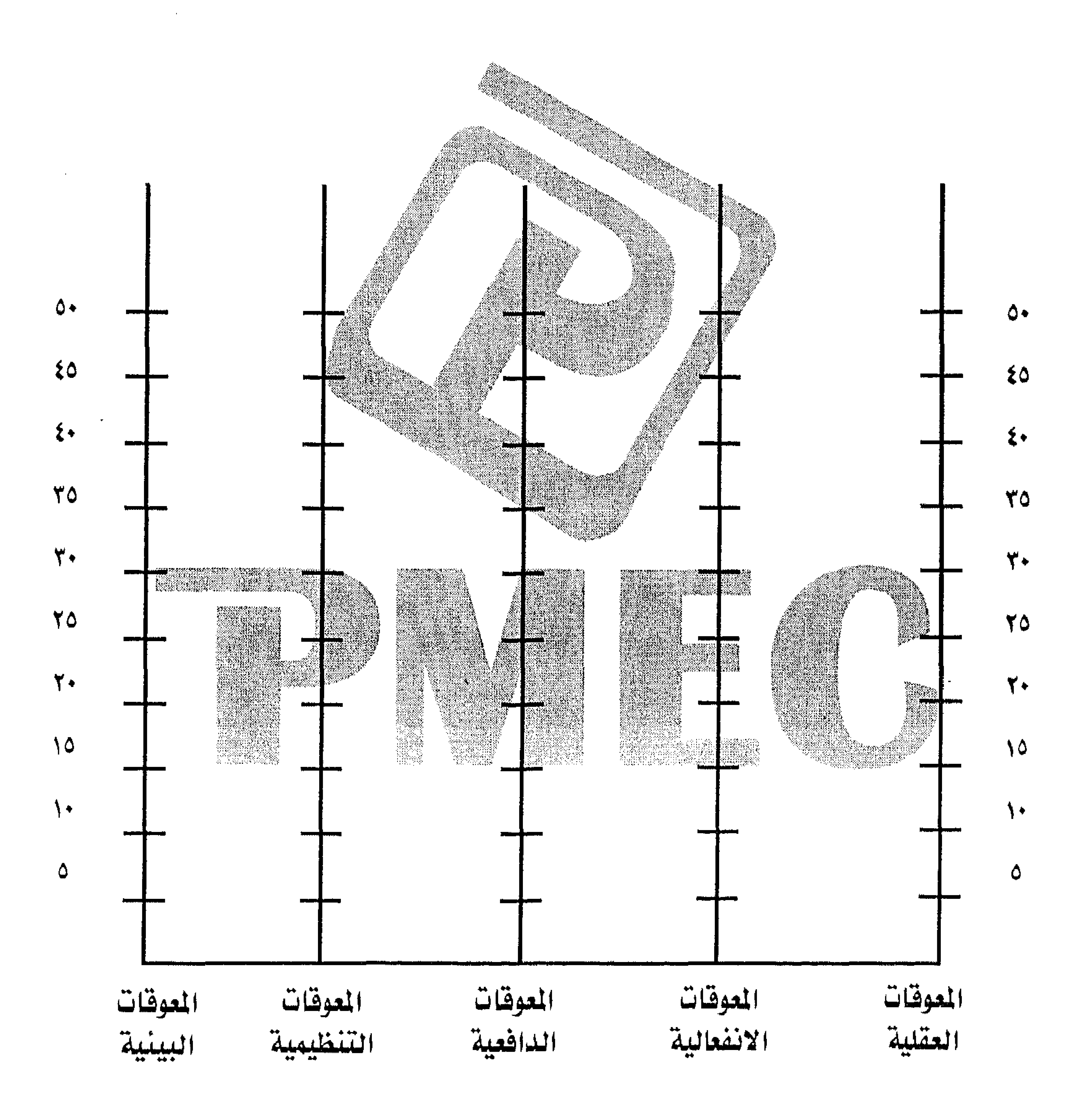
م	الدرجة
١	
١١	
١٢	
٢٣	
٢٦	
٢٧	
٣٠	
٣٥	
٣٩	
٤٤	
المجموع	

المعوقات البيئية

م	الدرجة
٦	
٩	
١٩	
٢٤	
٢٨	
٢٩	
٤٧	
٤٨	
٤٩	
٥٠	
المجموع	

معوقات وعقبات الإبتكار

أنقل مجموع درجات كل جدول من الجداول السابقة وسجله في مكانه على الشكل التالي:



لقاء القمة .. بين اليمين واليسار

اليمين	اليسار
☆ يحب القيام بالمشروعات الجديدة ولديه رغبة وفضول لمعرفة الجديد	☆ يتواءم مع المشروعات والأعمال المألوفة المتعارف عليها
☆ تحرِّكه المشاعر والعواطف واللمسات والأحاسيس . بداخله فنان	☆ تحرِّكه الأدوات والمعدات والرسوم الهندسية وبداخله مهندس
☆ يمارس أنشطةً مرحة وألعاباً طريفة ويُحدث جواً من الدعابة والبساطة	☆ يركِّز على القواعد والنظم والتدفق المنطقى للمعلومات
☆ تعبيراته حرة غير مُقيدة للبهجة والحزن والإثارة والغضب .. إلخ	☆ رشيد ومسيطر على انفعالاته، يتحكم في عواطفه وتصرفاته، حليم
☆ يتفاعل ويميل للتواجد مع الآخرين والتقرُّب منهم	☆ يفضِّل العمل منفرداً . ويعشق الهدوء و يتجه أحياناً للعزلة والتأمل
☆ بيئة العمل التى تحيط به مليئة بالأشكال والمناظر والبيانات	☆ بيئة العمل أو مكتبه ملئ بالملفات والأجهزة المرتبة ترتيباً جيداً
☆ الأشياء التى يتعامل بها أو يصرِّح بها تدعو للمرح والإنشراح	☆ الأشياء التى يتعامل بها أو يصرِّح بها تدعو للجدية والتفكير
☆ يُبدع فى مشاريع الدقيقة الواحدة أو مواقف اللحظة الأخيرة.	☆ يُبدع فى المشاريع المجدولة والسابق التخطيط لها مع الإرتباط بالتفاصيل.
فكره (شعاعى)	فكره (بؤرى)

التضـــاد



وتشبه العلاقة بين الطفل المتمرد (الجانب الأيمن من المخ) فى علاقته بسيد العمل أو الإقطاعى القامع لسلوكه والرادع لحركته ونشاطه (الجانب الأيسر من المخ) . حيث تتسم العلاقات الذهنية عندئذ بالتضاد والتصادم نتيجة الصراع المستمر بين كلا الجانبين . كمايتضح من العلاقات والسمات التالية :

سيد العمل	الطفل المتمرد
عدم الرضاء عن الاداء	كثير الأخطاء
الانتقاد المستمر	مناور
الإلحاح وكثرة المطالب	كثير الحركة
يكره اللعب ويعتبره مضيعة للوقت	يفضل اللعب
عدوانى	مشاغب

التكامل



وتشبه العلاقة بين الطفل المنطلق المتحرر (الجانب الأيمن من المخ) في علاقته بمدربه أو راعيه المنمي الداعم والموجّه لسلوكه (الجانب الأيسر من المخ)، حيث تتسم العلاقات الذهنية عندئذ بالتكامل نتيجة التوازن بين كلا الجانبين كما يتضح من العلاقات والسمات التالية:

المدرب المنمي	الطفل المنطلق
يوازن بين اللعب والتوجيه	شغوف
يشجع أحلام الطفولة	يعشق اللعب
صارم ولكنه عادل	متعاون
يدعم بإيجابية	متحمس
يستفيد من التجارب الفاشلة	مجدد
يساعد على تجاوز المخاوف	نشط
يحول الأزمات والمواقف الصعبة إلى فرص	يحب الآخرين

شاحنات الطاقة

- يحتاج المدير الي المرح والدعابه وروح الطفوله المنطلقه والأحلام ليجدد بها طاقته للعمل.
- أبحث فى محيط عملك ومنزلك عن شاحنات لطاقتك الجسمانية والذهنية والإنفعاليه .
- وأبحث في ذاتك عن تلك القوة الهائله لشحن هذه الشاحنات إنها قوة الإيمان.
- سأزودك هنا بأفكار عديدة لتدعم وتجدد بها طاقتك

١ - تحمس لقضاء وقت ممتع وحر ، وإنطلق بفكرك وطاقتك تماما كما تتحمس للتخطيط لعملك أو لإنجاز الأهداف المرسومه وستكتشف بنفسك مدي تأثير ذلك علي إنتاجيتك ومعنوياتك في العمل.

٢ - عندما تكتشف إنك بحاجة الي ساعة أو يزيد لممارسة رياضه معينه أو للإنطلاق والتحرر أو للخروج الي البر أو للسفر للخارج فإن ذلك يعني إنك أجلت إشباع حاجتك للراحة والمرح لفتره طويله " إن الطفل بداخلك يصيح : أريد أن ألعب "

٣ - حدد بعض الممارسات التي تخفف عنك عبء العمل الجاد ، وفي نفس الوقت لا تستغرق أكثر من عشرة دقائق ، هل يمكن أن تحدد فترات راحة خلال يوم العمل؟ وماذا أنت فاعل بها ؟.

٤ - خصص وقتا مرحا مساء كل يوم مع أسرتك أو أصدقاءك يزيد عن نصف ساعة ستكتشف كم سيكون أثر ذلك علي صباح اليوم التالي وحالتك النفسيه .

ضحايا الإنجاز

أستقصاء قياس حاجتك ودوافعك للإنجاز

حدد الي إى مدى تنطبق عليك العبارات التاليه:

ركز علي السلوك العام والمشاعر والإتجاهات العامه التي تميز شخصيتك . لا توجد إجابات صائبه وأخري خاطئه . العبره بأن تأتي إجابتك معبره عنك.

أستخدم المقياس التالي:

٣ درجات للعباره التي تنطبق عليك تماماً

٢ درجتين للعباره التي تنطبق عليك إلى حد ما

١ درجة للعباره التي لا تنطبق عليك إطلاقاً

م	العبـــــارة	الدرجات
١	أشعر بالرضاء والتفوق عندما أؤدى أعمالي أفضل من الآخرين	
٢	أميل الي توجيه النقاش بإتجاه الموضوعات التي تهمني	
٣	في المناقشات أستخدم الأصابع واليد لتوضيح وجهة نظري	
٤	أتحرك ، أتحدث ، وأتناول طعامي بسرعة	
٥	أشعر بإنني أستطيع أن أكون فظا عندما يستدعي الأمر ذلك	
٦	أشعر بالذنب عند الراحة والأسترخاء أو عند أداء نفس العمل لمده طويله	
٧	لا يتطلب الامر مني الكثير لكي أجادل وأناقش	

م	العبـــــــــارة	الدرجات
٨	أشعر بالملل تجاه رتابة الأسلوب الذي تنجز به الأمور	
٩	أن أحقق إنجازات أكثر من الأخرين يعد أمراً هاماً بالنسبة لي	
١٠	حياتي يحكمها مفهوم واحد (العمل أو الأسرة أو الدراسة .. الخ)	
١١	كثيراً ما أتمني لو تحكمت في مزاجي وعصبيتي بعض الشئ	
١٢	أستعجل الآخرين لإنهاء حديثهم لأبدا حديثي	
١٣	أعتقد أن الذين يتجنبون المنافسة ليس لديهم ثقه كافيه بأنفسهم	
١٤	كي تؤدي عملا جيداً عليك أن تتفرغ له بعيداً عن كل مشاغلك	
١٥	أشعر أن أخطاء الأخرين تسبب لي أضراراً لا داعي لها	
١٦	أتململ من رؤية الأخرين يؤدون أعمالاً يمكنني أداءها أسرع	
١٧	إن التقدم في وظيفتي يعد هدفاً رئيسياً لي	
١٨	ليس لدي وقت كاف لأحيا حياة متوازنه	
١٩	ينعكس أحباطي في أدائي علي تعاملاتي مع الأخرين	
٢٠	أحاول أن أؤدي عملين أو أكثر في نفس الوقت	
٢١	عندما أقابل شخصا منافسا أشعر بالحاجة لتحديه	
٢٢	أشعر برغبتي في ملئ وقت الفراغ بأمور (العمل ، الأسره، المنح)	
٢٣	يؤلمني الإحساس بالظلم وعدم العداله	
٢٤	يؤلمني الإنتظار في صفوف .. الإنتظار	

ضحايا الإنجاز

يتكون نمط شخصية المنجز A في اربعة اتجاهات رئيسيه

- التنافسيه المتطرفه Competitiveness
- إختلال التوازن والانغماس في العمل Imbalance
- العدائيه والغضب الصارم Hostility
- إحساس طاغ بالإلحاح ونفاذ الصبر Urgency

التنافسية

م	الدرجة
١	
٥	
١٣	
١٧	
٢١	
المجموع	

اختلال التوازن

م	الدرجة
٢	
٦	
١٠	
١٤	
المجموع	

العدائية

م	الدرجة
٣	
٧	
١١	
١٥	
١٩	
٢٣	
المجموع	

الإلحاح ونفاذ الصبر

م	الدرجة
٤	
٨	
١٢	
١٦	
٢٠	
٢٤	
المجموع	

العدائيه أكثر الأنماط خطوره.إذا زاد المجموع بإحدي المجموعات الأربعة عن (١٢) يمكن إعتبار ذلك إتجاه .

شرف التقدم للوراء

- يبدي علامات التوتر الشخصي الشديد.
- الإلتزام الشخصي تجاه ما عرف عنه .
- إنحسار الرؤية في المهمة المباشره .
- الحاجة القويه لأن يكون خبيراً بالأمور .
- الإندفاع وراء منافسة الآخرين أكثر من السعي للتعاون معهم .
- عباراته تحتوي علي كلمات قاطعة حادة ، سريعة وموجعه .
- لا يتحمل الإستماع طويلا للآخرين متلهف علي الحديث.
- إحساس مزمن بالتلهف والعجله.
- متعدد الطور في أفكاره وتصرفاته ولديه ميل لاداء أكثر من شئ في وقت واحد .
- يضيق برتم الحياه العادي ويستعجل الآخرين لأداء أعمالهم .
- أداء كل شئ بسرعه .
- يشعر بالذنب والضيق في حالات الإسترخاء والعطلات .
- يميل لتقييم كل شئ وقياسه .
- يصر علي الفوز في كل المباريات التي يلعبها مع من هم أقل منه كفاءة.

كيف تصبح محطة توليد طاقه بدلا من

محطة احتراق وقود ؟ هذا هو السؤال

إدارة الصراع

أفضل من الإدارة بالذراع

- إن التعامل مع الصراع يأتي في بؤرة فنون إدارة الأعمال .
- إن الصراع يثري ويدعم وينشط ويجدد ويطور المنشآت ويجدد خلاياها .
- بالرغم من أن الصراع التنظيمي قد يبعث على التنافس والاجتهاد والسعي للتفوق إلا أن بعض المديرين يفضلون تجنبه والابتعاد عنه .
- أن بعض أنواع الصراع يترتب عليها تدمير المنشآت وذلك عندما يتحول الصراع إلى (صراع شخصي) .
- سبب تحول الصراع التنظيمي إلى صراع شخصي يرجع أساسا إلي:

  ١ ـ عدم الثقة في قدرات الآخرين .

  ٢ ـ عدم ملائمة الافتراضات الذاتية عن النفس وعلي الآخرين .

  ٣ ـ عدم توفر مهارات التعامل مع المواقف المتناقضة .

  ٤ ـ ما يترتب علي الصراع من توتر وقلق نفسي .
- إن واجب المدير الفعال هو الإبقاء علي مستوي مثالي للصراع مع توجيهه للتناقضات بما يخدم الأهداف الإنتاجية . ويتطلب ذلك توفر :

١ ـ القدرة علي تشخيص أسباب الصراع واختيار الإستراتيجية الملائمة للتعامل مع هذه الأسباب.

٢ ـ القدرة علي تسوية النزاعات الشخصية بين المتنازعين بما يساعد علي حسم الصراع من ناحية وعدم تدمير العلاقات الشخصية بينهم من ناحية أخري .

استقصاء إدارة الصراع

حدد مدي تكرارك لكل من الصفات السلوكية التالية بوضع علامة علي الرقم المناسب من وجهة نظرك .

م	العبارات	١	٢	٣	٤	٥
١	أتحدث وأدافع عن رأي بتشبث .					
٢	أحاول تقديم مصلحة الآخرين علي مصلحتي .					
٣	أحاول أن أوفق بين أي طرفين متنازعين .					
٤	لا أميل للدخول في صراعات .					
٥	أبذل جهدا دقيقا لمعرفة ما يدور حولي .					
٦	أحاول التعرف علي مجالات التطوير/ القصور في الآخرين .					
٧	أبذل جهدي لدعم التناغم في جماعة العمل .					
٨	أفاوض بهدف تحقيق بعض مكاسبي الشخصية.					
٩	أتجنب المناقشات المفتوحة للقضايا الجدلية .					
١٠	أشارك الآخرين في حل المشكلات بانفتاح وحرية .					

م	العبارات	١	٢	٣	٤	٥
١١	أستمتع بالفوز في النقاشات الجدلية .					
١٢	أتماشى مع ما يقدمه الآخرون من اقتراحات .					
١٣	أبحث عن مصلحة مشتركة (وسيطة) لتقريب وجهات النظر .					
١٤	أحتفظ بمشاعري الحقيقية تجنبا لإيذاء مشاعر الآخرين .					
١٥	أشجع المشاركة المفتوحة للمناقشات والقضايا					
١٦	يشق على الاعتراف بالخطأ وأستاء من فعل ذلك .					
١٧	أساعد الآخرين ألا يفقدوا ماء وجههم في النقاش .					
١٨	أركز علي أهمية الأخذ والعطاء في التعامل .					
١٩	أشجع الآخرين علي أخذ زمام المبادرة في حسم الخلاف .					
٢٠	أحدد رأي وأقدمه علي أنه مجرد وجهة نظر .					

إستجابتنا عند الصـــراع

القـــوة FORCING RESPONSE

لإشباع رغبات الفرد على حساب الآخرين وذلك بإستخدام :

- السلطة الرسـمية
- التهديد الجســدى.
- المنـــاورات.
- التجاهـــل.

+	مبـــادرة
-	تعـــاون

التكيــف ACCOMMODATING APPROACH

لإشباع رغبات الطرف الآخر على حساب أهداف الفرد :

- اساليب التقييم الشخصى على حساب الموضوعية.
- الصداقة على حساب العمل.
- النتائج السريعة على حساب الرؤية الإستراتيجية.
- النشاط على حساب النتائج.

-	مبـــادرة
+	تعـــاون

التجنـب AVOIDING RESPONSE

إهمال أهداف الطرفين بإلقاء المشكلة سبب النزاع جانبا وتأجيل حسمه :

- لتفادى التوتر وعدم القدرة على التعامل معه.
- بسبب عدم قوة العلاقة بين الطرفين.
- تكرار هذا الأسلوب يسلب القائد قدرته فى السيطرة على النزاع والصراع معا.

-	مبـــادرة
-	تعـــاون

التوفيـــق COMPROMISING

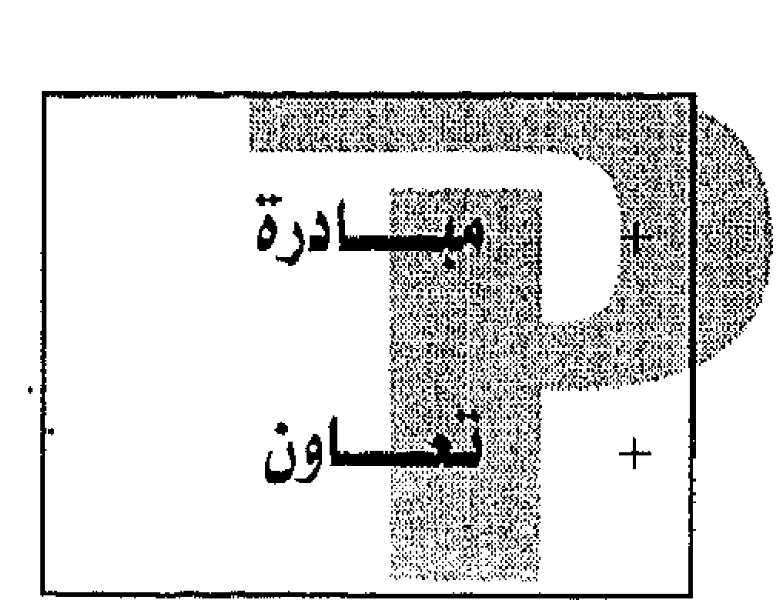
محاولة للحصول على موافقة وإرضاء جزئى لطرفى النزاع حيث يقبل كل منهما التنازل عن بعض مطالبه فى مقابل التوصل إلى صيغة جديدة:

=	مبـــادرة
=	تعـــاون

- يفضـل كـثير من المديرين إتبـاع هـذا الأسـلــوب
- مـبـدأ المـسـاواه فى الظـلـم عــدل، هــل يفيــد فى حسـم الصـراعـات دائـمـا.
- إن هـذا الأسـلـوب يعـد مـهـدئـا أو مسـكـنـا لصـراعـات دفيـنـة قــد تثـور فى أى وقـت.

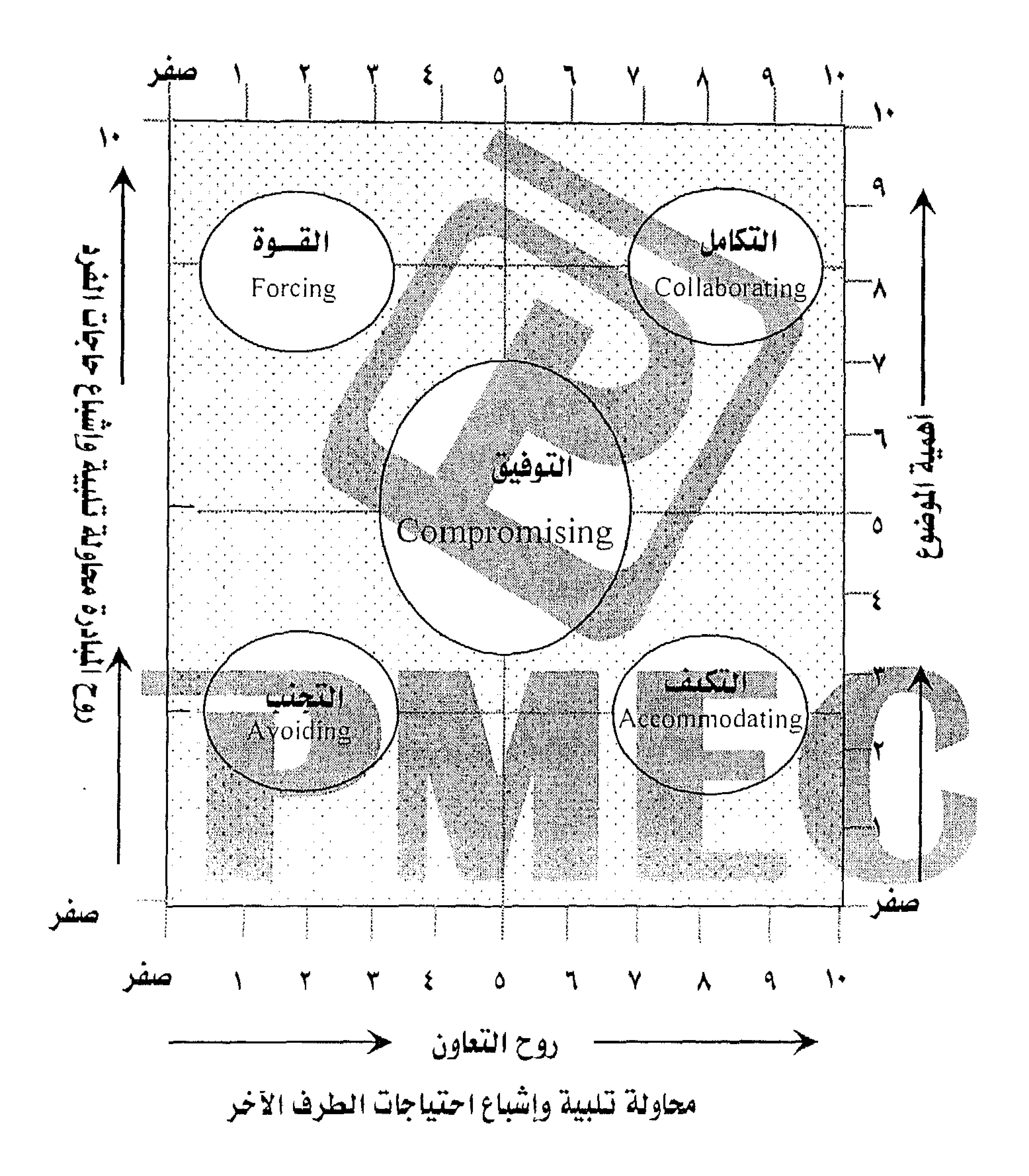
التعــاون / التكامــل COLLABORATION / INTEGRATION

محاولة كاملة لتحقيق أهداف الطرفين بإنتهاج أسلوب حل المشكلات حيث يصبح الهدف هو حل سبب الصراع بطريقة مرضية للطرفين.



- يهـتم بـالفـرصـة لا بـالأزمـة.
- لا يركـز عـلـى توجيـه اللـوم أو الإتـهـامـات.
- يركـز علـى العـدالـة والمـوضـوعيــة.
- يهـدف إلى تحـقيـق مـكـاسـب للـفـرد والمـنـظـمـة.
- يلائم بيئـة العـمـل المتـفـتحـــة.

أهمية العلاقات



إدارة الصراع

القوة	Forcing
١	
٦	
١١	
١٦	
المجموع	

التجنب	Avoiding
٤	
٩	
١٤	
١٩	
المجموع	

التكيف	Accommodating
٢	
٧	
١٢	
١٧	
المجموع	

التكامل	Integrating
٥	
١٠	
١٥	
٢٠	
المجموع	

التوفيق	Compromising
٢	
٧	
١٢	
١٧	
المجموع	

القلق ومظاهره	
الإحباط واليأس .	التوتر .
آلام الرقبة .	الإفراط أو الامتناع عن الأكل .
شرب الشاي والقهوة .	أمراض القلب وتصلب الشرايين
الصداع .	الزائدة الدودية والقولون .
السكر .	السرطان .

المظاهر والأعراض العضوية الناتجة عن القلق.	
زيادة الوزن	ارتفاع ضغط الدم .
فقد الشهية .	تناول الطعام عند ظهور مشكلة .
التهاب وحرقان المعدة .	عدم القدرة على النوم .
إحساس بالإرهاق الدائم .	صداع متكرر .
تقلصات عضلية .	صعوبة التنفس .
الإحساس بالامتلاء رغم عدم الأكل.	الإحساس بعدم الاتزان .
طاقة عصبية زائدة تمنع المرء من الاسترخاء .	

المظاهر والأعراض الذهنية الناتجة عن القلق	
الإحساس المستمر بعدم الراحة أو الاستقرار .	الخوف الموحش من المرض ، الموت .
عدم الارتياح المستمر مع الأسرة والزملاء .	الإحساس بالغضب (المكتوم) .
الملل والاستياء الدائم .	عدم القدرة علي (الضحك من القلب) .
تكرار الإحساس بعدم التواؤم مع البيئة المحيطة .	عدم الرغبة في أخذ إجازات و الانزعاج الداخلي كلما اقترب الأسبوع من نهايته .
التوتر والخوف المالي .	

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
1	دار الفكر العربي	64شارع عباس العقاد - مدينة نصر	22752984
2	دار طيبة	23شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد	22711101
3	دار الافق	6شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل	22754583
4	كمبيوساينس	1ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر	26702263-22874711
5	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
6	دار الكتاب الحديث	٩٤ شارع عباس العقاد - مدينة نصر	22752990 - 22752992
10	دار العلوم للنشر والتوزيع	43ب شارع رمسيس - معروف وسط البلد- القاهرة	25761400-25799907
11	دار الشروق	1 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	23912480
12	مكتبة مدبولي	5 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	25756421
13	دار حراء	3شارع شريف - وسط البلد	23928963
14	دار الاحمدي	40شارع طلعت حرب - وسط البلد	25740503
15	مكتبة زهراء الشرق	16أ شارع محمد فريد - وسط البلد	23929192
16	عالم الكتب	28شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926401
17	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين	23934402
18	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان - داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	24526348-24544467-22565939
19	مكتبة شادي	29شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23928618
20	دار الكتب العلمية	50ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	27954229
21	مكتبة الزهراء	53ميدان الفلكي - باب اللوق	27951451
22	دار النهضة العربية	32شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926931
23	دار افاق	75شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	27953811
24	مكتبه الكتب خان	(3/1) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	25194807
25	مكتبة الأنجلو المصرية	165 شارع محمد فريد	23914337
26	المنظمة العربية للتنمية	ص ب ٥٦١٢ هليوبوليس غرب -١٧٧١ امصر الجديدة القاهرة	2580077-2580077
27	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب12	4172740
28	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	6224957
29	مكتبة النوالي	البوستة - عمارة سنتر الاهرام - مصر الجديدة شارع91	24195462
30	مكتبة ديوان	159شارع 26 يوليو - الزمالك	27362096
31	المكتبة الاكاديمية	121شارع التحرير - الدقي	37485282
32	مكتبة علاء الدين	42شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4876186
33	منشأة المعارف	42شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4873303
34	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١ شقة ٨	03/482236051

اسماء الموزعين خارج مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		السعودية	
1	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	009661 / 4654424
2	مكتبة جريـــــر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	009661 / 4626000
3	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	009661 / 4020396
4	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	009661 / 4611717
5	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	009662 / 6514222
6	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	009661 / 4791323
		الكويت	
7	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	00965 / 2424289
8	مركز الراشـــــد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	00965 / 2666206
9	دار اقرا	الكويت حولى ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	00965/9157170
10	دار الكتاب الحديث	شارع الهلالي ـ برج الصديق ـ الصفاة	00965 / 2460634
		الامارات	
11	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	00971/43339998
12	مكتبة الجامعة	أبوظبي ـ الإمارات	00971/26422530
		اليمن	
13	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	009671 / 216649
14	مكتبة خالد بن الوليد	الداري العربي - امام معرض القادسية	009671 / 224694
		قطر	
15	تسجيلات الأمة	الدوحة ـ قطر	0974/4420203-4442535
		سوريا	
16	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	0096311 / 2211166
		فلسطين	
17	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	009708 / 2825688
18	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	009722 /5831404
		الاردن	
19	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمـان ١١١١٨	009626 / 4658263
		الجزائر	
20	الدار الجزائريه	الجزائر	00213/615353
21	زينب طلحه	الجزائر	21379275370
22	دار الكتاب الحديث	دراربة ـ تجزئة C رقم ٣٤ ـ ص.ب: ٦١ الجزائر	0021321 / 354105
		ليبيا	
23	مكتبة دار الشعب	مصراتة ـ شارع رمضان السويحلي	002185/12617969

INTEGRATED TRAINING MODULES

المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهارى و التطبيقي و يكفى كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته ٥ أيام.

لا غنى عنها للمدرب و المتدرب و أخصائي التدريب.

أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و فى حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي
د.عبدالرحمن توفيق

Training Modules









تنمية التفكير الإبداعى للقادة





٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر . هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)